



**LÚCIO GARCIA CALDEIRA**

**POSICIONAMENTO E IMAGEM DE MARCA  
NO MERCADO DE CAFÉ VERDE**

**LAVRAS - MG  
2015**

**LÚCIO GARCIA CALDEIRA**

**POSICIONAMENTO E IMAGEM DE MARCA NO MERCADO DE  
CAFÉ VERDE**

Tese apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão Estratégica, Marketing e Inovação, para obtenção do título de Doutor.

Orientador  
Dr. Luiz Marcelo Antonialli

Coorientador  
Dr. Ricardo de Souza Sette

**LAVRAS – MG  
2015**

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca  
Universitária da UFLA, com dados informados pelo(s) próprio(s) autor(s).

Caldeira, Lúcio Garcia.

Posicionamento e imagem de marca no mercado de café verde  
/ Lúcio Garcia Caldeira. – Lavras : UFLA, 2015.  
236 p.

Tese(doutorado)–Universidade Federal de Lavras, 2015.  
Orientador(a): Lúcio Garcia Caldeira.  
Bibliografia.

1. Posicionamento. 2. Identidade. 3. Imagem. 4. Marketing. 5.  
Marca. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

**LÚCIO GARCIA CALDEIRA**

**POSICIONAMENTO E IMAGEM DE MARCA NO MERCADO DE  
CAFÉ VERDE**

Tese apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão Estratégica, Marketing e Inovação, para obtenção do título de Doutor.

Aprovada em 07 de julho de 2015

Dr. Ricardo de Souza Sette	UFLA
Dr. Daniel Carvalho de Rezende	UFLA
Dr. Rubens José Guimarães	UFLA
Dr. Hélio Lemes Costa Júnior	UNIFAL
Dr. Paulo Roberto Rodriguês de Souza	UNIFAL

Dr. Luiz Marcelo Antonialli  
Orientador

**LAVRAS – MG  
2015**

## BIOGRAFIA

Ressaltar a biografia do autor é importante porque a mesma está intimamente relacionada ao tema discutido neste trabalho. Em termos metodológicos, esse relacionamento é mencionado já que a condição de observador participante ocorreu na realização deste estudo. O autor iniciou sua história com o café em 1999, quando trabalhou na área de marketing do café Três Corações, uma empresa de torrefação e moagem de café, em Belo Horizonte. Em 2000, o autor passou a trabalhar em outra empresa do grupo – Três Corações Comércio e Exportação de Café. Sua atuação foi primeiro na mesa de operações (fixação em bolsa de mercadorias) e depois como controller de custos e exportação. Em 2001 e 2002, o autor trabalhou na MV Consult/Termo Commodities, atuando como analista e consultor de mercado futuro e de opções para café. A partir de 2003 o autor voltou a trabalhar com marketing, atuando como gerente de marketing e de vendas do Café Padre Victor, empresa localizada na cidade de Três Pontas, ficando até 2008.

Entre os anos de 2002 e 2004 o autor realizou seu mestrado em Gestão Estratégica de Negócios, na Faceca. A linha de pesquisa foi Estratégia e a dissertação abordou o tema - Café arábica do Brasil: um novo posicionamento no mercado internacional. A dissertação de mestrado foi transformada em livro, lançado em 2006 com o título “A Guerra do Café: a competitividade revelada do café arábica do Brasil”.

Entre os anos de 2006 e 2012 o autor realizou mais de 80 palestras sobre temas relacionados ao livro e ao mercado de café. As palestras O golpe final; Guerra de origens; Guerra de categorias; Cafés especiais; Perspectivas do mercado e A guerra do café foram apresentadas em mais de 55 cidades e tornaram o livro conhecido.

Juntamente com o livro *A Guerra do Café*, o autor escreveu artigos diversos sobre o mercado de café durante os anos de 2002 e 2012. Ao todo foram 45 artigos publicados em jornais e revistas especializadas (*Coffee Business*, *Coffee Break*, *Café Point*; *Café do Brasil*; *Anuário do Café*; *Revista Cafeicultura*; *Jornal da Minasul/Credivar*; *Jornal da Cocatrel*; *Jornal da Cooxupé* e outros).

Em 2007 o autor participou da criação do programa de TV - *Café com TV*, da TV Alterosa/SBT e desde então faz comentários semanais no bloco do programa – *Palavra do Especialista*.

Desde 2007 o autor também atua como produtor de café e possui um blog no site *Cafépoint*, onde publica periodicamente análises e artigos relacionados ao mercado de café. Enfim, o autor também publicou no ano de 2013 o livro – *Revoluções no Café: mudanças contraditórias na produção e no consumo*, onde apresenta dezessete artigos sobre variados temas relacionados ao agronegócio café.

Enfim, o café faz parte da história de vida do autor, que se aproveitou da condição de ator participante no mercado de café para elaborar este trabalho.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por tantas bênçãos concedidas.

A meus pais, esposa e filha, pelo incentivo.

À Universidade Federal de Lavras (UFLA) pela oportunidade de realizar o Doutorado em Administração.

À todos os professores do Programa pela dedicação e disponibilidade.

Aos professores Luiz Marcelo Antonialli e Ricardo de Souza Sette, agradeço a todos os conselhos e direcionamentos na confecção da tese.

Agradecimento especial aos professores Ricardo de Souza Sette, Luiz Marcelo Antonialli, Daniel Carvalho de Rezende e Cleber Carvalho Castro, professores da área de Gestão Estratégica, Marketing e Inovação

Aos professores membros das bancas de qualificação e de defesa da tese, que muito contribuíram para a finalização do trabalho. Ricardo de Souza Sette, Luiz Marcelo Antonialli, Daniel Carvalho de Rezende, Rubéns José Guimarães, Hélio Lemes Costa Junior, Paulo Roberto Rodrigues de Souza, e Luís Henrique Villas Boas.

À secretaria do PPGA, na pessoa da Deila Pereira Pinto, pelos serviços prestados.

Aos colegas pelo companheirismo durante todo o processo. Agradecimento especial aos colegas Nilton Santos Portugal e Maria Aparecida Curi.

À Ana Lucia pelos serviços de pós-tese, essenciais para o cumprimento dos processos burocráticos.

Por fim, de modo especial agradeço ao professor Ricardo de Souza Sette, que durante todo o processo, participou dessa etapa importante de minha vida. Minha eterna gratidão. Obrigado por tudo.

## RESUMO

Verificou-se com este estudo como foram construídos os significados para vários tipos ou marcas de café-verde no mercado internacional. O significado da marca foi o tema central do trabalho e, após esclarecer três conceitos relacionados ao significado, identidade, posicionamento e imagem de marca partiu-se para entender o papel das estratégias de posicionamento na construção do significado das marcas de café verde. Cada um dos tipos ou marcas de cafés estudados possui uma imagem no mercado internacional. Essas imagens foram resultantes de estratégias de posicionamento planejadas e outras não planejadas, mas o fato é que suas identidades influenciaram na imagem ou significado que possuem. Portanto, por meio de dados secundários foi possível verificar que o café da Colômbia construiu seu posicionamento de forma planejada e é percebido como superior ao café do Brasil. Os cafés Outros Suaves aproveitaram-se da estratégia colombiana e ficaram percebidos como inferiores aos colombianos e superiores ao café do Brasil, que por sua vez é percebido como o arábica mais barato do mundo que ainda assim o coloca em posição de superioridade em relação aos cafés do grupo Robusta. Os cafés Especiais, os Certificados e os de Origem planejaram seus posicionamentos e são percebidos como superiores aos tradicionais *commodities*. O Cereja Descascado é percebido como intermediário entre os cafés secos com a casca e os despulpados. Por fim, o estudo também pretendeu, com base no procedimento teórico-analítico desenvolvido para explicar os significados das marcas ou tipos de cafés, propor estratégias de posicionamento para os cafés Naturais do Brasil e para o café 100% arábica. Neste sentido, defendeu-se que o café Natural do Brasil precisa posicionar-se como a matéria prima ideal para os cafés do tipo *expresso*. “O melhor para *expresso*” seria o modo para resgatar a imagem do café seco com a casca – o café típico do Brasil. No caso do café 100% arábica, defendeu-se o planejamento de um posicionamento para educar o consumidor de café no sentido de se trabalhar o conhecimento sobre a diferença entre um café arábica puro e uma mistura entre arábicas e robustas. Isso, buscando-se a valorização do arábica. Enfim, por meio deste estudo foi possível descrever e analisar os posicionamentos e imagens dessas marcas ou tipos de cafés verdes no mercado internacional e, ainda, propor estratégias de posicionamento visando interferir na imagem de dois tipos de cafés.

Palavras-chave: Posicionamento. Identidade. Imagem. Marketing. Marca.

## ABSTRACT

It has been found with this study as the meanings were built for various green coffee types or brands in the international market. The meaning of the brand was the central theme of the work and after clarify three concepts related to the meaning: identity, positioning and brand image, left to understand the role of positioning strategies in the construction of the meaning of green coffee brands. Each of the types or brands studied cafes have an image in the international market. These images were the result of planned positioning strategies and other unplanned, but the fact is that their identities influenced the image or meaning they possess. Therefore, using secondary information, it found that coffee from Colombia built its planned form of positioning and is perceived as superior to coffee from Brazil. Other Milds coffee took advantage of the Colombian strategy and were perceived as inferior to the Colombian coffee and superior to Brazilian Coffees, which in turn is perceived as the lowest in the world arabica, which still puts him in a position of superiority over the Robusta group coffee. Specialty coffees, Certificates coffees and Coffes from Origin types planned their positions and are perceived as superior to traditional commodities. The CD is perceived as an intermediary between the milds and the natural coffees. Finally, the study also sought, based on the theoretical and analytical procedure developed to explain the meanings of brands or types of coffees, propose positioning strategies for Natural coffees from Brazil and from 100% Arabica coffee. In this sense, it argued that Brazil's Natural coffee needs to position itself as the ideal raw material for the espresso type coffees. "The best for espresso" would be the way to rescue the image of dried coffee with the peel - the typical coffee from Brazil. In the case of 100% Arabica, defended himself planning a position to educate the consumer of coffee in the sense of working-knowledge of the difference between a pure Arabica coffee and a blend of Arabic and robust. This, seeking the appreciation of Arabic. Finally, through this study, it was describe and analyze the positions and images of these brands or types of green coffee on the international market and to propose positioning strategies to interfere with the image of two types of coffees.

Keywords: Positioning. Identity. Image. Marketing. Brand.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1	Escada de valor do mercado de café verde .....	147
----------	--	-----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Conceitos de marca .....	39
Quadro 2	As perspectivas da identidade da marca .....	71
Quadro 3	As facetas do prisma da identidade da marca .....	75
Quadro 4	Modelo de Posicionamento segundo Tybout e Sternthal.....	78
Quadro 5	Passos para o posicionamento, segundo o modelo de Keller.....	79
Quadro 6	Fontes de posicionamento.....	82
Quadro 7	Formas de diferenciação .....	83
Quadro 8	Posicionamento de valor.....	86
Quadro 9	Modelos para a criação de um posicionamento .....	109
Quadro 10	Passos para o posicionamento.....	110
Quadro 11	Pontos de paridade e pontos de diferença no mercado de café verde .....	116
Quadro 12	Marcas de café e tipo de posicionamento de valor em relação a um concorrente-alvo .....	190
Quadro 13	Tipologia de posicionamento para o mercado de café verde .....	191
Quadro 14	Tipos de estratégias e a classificação das várias marcas de cafés verdes.....	196
Quadro 15	Posicionamento para o Café Natural do Brasil .....	210
Quadro 16	Posicionamento para o Café 100% Arábica.....	210

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1A	Preços dos diferentes grupos de café em centavos de dólar por libra peso.....	231
Tabela 2A	Média de preços dos diferentes grupos de cafés em centavos de dólar por libra peso .....	232
Tabela 3A	Diferenciais de preços entre os vários grupos de cafés .....	232
Tabela 4A	Diferenciais de preços entre os vários grupos de cafés por períodos .....	233
Tabela 5A	Totais exportados pelos vários grupos de cafés entre os anos de 1993 e 2014 .....	234
Tabela 6A	Médias por períodos dos totais exportados pelos vários grupos de cafés entre os anos de 1993 e 2014.....	235
Tabela 7A	Preços das duas origens nos doze meses de cinco anos, entre 2010 e 2014.....	236

## SIGLAS E ABREVIATURAS

OIC	Organização Internacional do Café
AMA	Associação Americana de Marketing
IBC	Instituto Brasileiro do Café
FEDERACAFÉ	Federação Nacional dos Produtores de Café da Colômbia
DENAC	Departamento Nacional do Café
SCAA	Associação de Cafés Especiais Americana
SCAE	Associação de Cafés Especiais Europeia
SCAJ	Associação de Cafés Especiais Japonesa
BSCA	Associação de Cafés Especiais Brasileira
UTZ	Utz Certified
EPI	Equipamentos de Proteção Individual
FAIR TRADE	Fair Trade Labelling Organization
RF	Rain Forest
ACOB	Associação de Café Orgânico do Brasil
CD	Cereja Descascado
ABPCA	Associação Brasileira de Produtores de Café Arábica
APPCA	Associação de Países Produtores de Café Arábica

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	16
<b>1.1</b>	<b>Contextualização do tema</b> .....	16
<b>1.2</b>	<b>O problema e sua importância</b> .....	20
<b>1.3</b>	<b>Objetivos</b> .....	22
<b>1.4</b>	<b>Justificativas do estudo</b> .....	23
<b>1.5</b>	<b>Organização e estrutura do trabalho</b> .....	25
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	27
<b>2.1</b>	<b>Marketing</b> .....	27
<b>2.2</b>	<b>Marca</b> .....	37
<b>2.2.1</b>	<b>Conceitos de marca</b> .....	39
<b>2.2.2</b>	<b>Aplicações para a marca e sua importância</b> .....	41
<b>2.2.3</b>	<b>Identificação e conhecimento da marca</b> .....	44
<b>2.2.4</b>	<b>Diferenciação e significado da marca</b> .....	47
<b>2.2.5</b>	<b>Marcas coletivas e marcas de certificação</b> .....	51
<b>2.2.6</b>	<b>A marca e o marketing</b> .....	56
<b>2.3</b>	<b>Posicionamento</b> .....	58
<b>2.3.1</b>	<b>Origem e evolução do conceito de posicionamento</b> .....	60
<b>2.3.2</b>	<b>Posicionamento e imagem de marca</b> .....	66
<b>2.3.3</b>	<b>Posicionamento e identidade de marca</b> .....	70
<b>2.3.4</b>	<b>Modelos para a construção da estratégia de posicionamento</b> .....	76
<b>2.3.5</b>	<b>Tipologias de posicionamento</b> .....	81
<b>2.3.6</b>	<b>O posicionamento da marca e o mix de marketing</b> .....	87
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	100
<b>3.1</b>	<b>Processo metodológico</b> .....	100
<b>3.2</b>	<b>Base bibliográfica conceitual</b> .....	103
<b>3.3</b>	<b>Base bibliográfica documental</b> .....	104

3.4	Procedimento teórico-analítico.....	109
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	116
4.1	Pontos de Diferenciação no mercado de café verde .....	116
4.2	Análise do significado das marcas ou tipos de cafés verdes.....	119
4.2.1	Posicionamento e imagem de marca: o café da Colômbia .....	120
4.2.2	Posicionamento e imagem de marca: os cafés “Outros Suaves”... ..	130
4.2.3	Posicionamento e imagem de marca: os cafés Robustas .....	136
4.2.4	Posicionamento e imagem de marca: o café arábica do Brasil.....	143
4.2.5	Posicionamento e imagem de marca: os cafés especiais.....	155
4.2.6	Posicionamento e imagem de marca: os cafés de origem.....	161
4.2.7	Posicionamento e imagem de marca: os cafés certificados .....	170
4.2.8	Posicionamento e imagem de marca: o café cereja descascado ....	176
4.3	Propostas de posicionamento visando à construção de significado para as marcas ou tipos de cafés verdes .....	181
4.3.1	Posicionamento e imagem de marca: o café natural do Brasil .....	181
4.3.2	Posicionamento e imagem de marca: o café 100% arábica .....	186
4.4	Os significados das marcas ou tipos de cafés verdes .....	190
4.5	Tipologia de posicionamento aplicada ao mercado de café verde.....	190
4.6	O papel das estratégias de posicionamento na imagem das marcas de cafés verdes.....	195
5	SÍNTESE DOS RESULTADOS .....	197
5.1	O café da Colômbia.....	197
5.2	Os Cafés “Outros Suaves” .....	198
5.3	Os cafés do grupo robusta – espécie <i>canephora</i> .....	199
5.4	O café arábica do Brasil .....	201
5.5	Os cafés especiais .....	202
5.6	Os cafés de origem .....	203

<b>5.7</b>	<b>Os cafés certificados.....</b>	<b>204</b>
<b>5.8</b>	<b>Os cafés do tipo “cereja descascado” .....</b>	<b>206</b>
<b>5.9</b>	<b>Os cafés naturais do Brasil .....</b>	<b>207</b>
<b>5.10</b>	<b>O café 100% arábica.....</b>	<b>209</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>212</b>
<b>7</b>	<b>LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS.....</b>	<b>218</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>220</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>230</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização do tema

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 uma das principais fontes de divisas de cerca de cinquenta nações produtoras.

O café é produzido por países em desenvolvimento e consumido principalmente por países desenvolvidos. Segundo Caixeta et al. (2000), o mercado de café é caracterizado como sendo de caráter oligopolista, visto que ocorre uma concentração de renda em favor de uns poucos conglomerados localizados nos países consumidores, que justamente comercializam o café industrializado.

Atualmente, segundo a Organização Internacional do Café (OIC, 2015), cerca de 60 países contribuem para a oferta mundial do produto e as exportações desses países, a média dos últimos dois anos (2013 e 2014) foi de 111.405 milhões de sacas de 60 quilos, sendo que os cafés da espécie *arábica* contribuíram com 68.395 milhões de sacas (61,39%) contra 43.010 milhões de sacas exportadas de cafés da espécie *canephora* (38,61%).

A competição entre os países produtores e exportadores de café no mercado internacional é feita por meio de ferramentas de marketing e tais instrumentos podem interferir na rentabilidade dos produtores, já que esta resulta da imagem de marca dos cafés produzidos por eles e também de seus custos de produção. A disputa entre os concorrentes geralmente ocorre via competição de preços, publicidade, características dos produtos, canais de distribuição e imagem de marca, que reflete o significado que tais tipos de cafés possuem no mercado internacional.

Para entender essa competição vale de início a apresentação de alguns aspectos científicos a respeito da planta do café. O café é membro da família dos *Rubiaceae*, que inclui várias espécies, a maioria de arbustos tropicais. Segundo Moricochi (1996), existem pelo menos vinte e cinco espécies importantes, todas originárias da África e no geral são arbustos que medem de dois a três metros de altura, podendo alguns atingir até dez metros.

Entretanto, do ponto de vista econômico, Moricochi (1996) ressalta que as duas espécies mais importantes cultivadas no mundo são a *Coffea arabica* e a *Coffea canephora*. A espécie *arabica* produz cafés de qualidade superior, mais finos e requintados, possuindo aroma intenso e os mais diversos sabores, com variações de corpo e acidez. A espécie *canephora* tem trato mais rude, pode ser cultivada em altitudes menores e até ao nível do mar. Não possui sabores variados nem refinados como os arábicas.

O café arábica é, conforme salienta Thorn (1998), um produto de qualidade superior e seu cultivo encontra excelentes resultados em regiões montanhosas. É adaptado ao clima úmido e seu cultivo é mais adequado em regiões com temperaturas médias anuais entre 18 e 23 graus centígrados. O termo arábica designa genericamente os produtos obtidos a partir de diversas variedades dessa espécie, tais como as dos grupos de Mundo Novo, Catuaí e Bourbon.

Por sua vez, o café *canephora* é mundialmente conhecido devido à sua ampla distribuição nos continentes africano e asiático, pois é capaz de sobreviver e se adaptar às mais variadas condições climáticas. A espécie *canephora* inclui algumas variedades de cafés, sendo que as mais importantes são os cafés das variedades Robusta e Conilon. Segundo Thorn (1998), esse tipo de café suporta temperaturas médias anuais mais elevadas (entre 22 e 27 graus centígrados), suas lavouras são bastante produtivas e possibilitam custos bem inferiores aos custos dos arábicas.

Entretanto, de acordo com a classificação adotada pela Organização Internacional do Café (OIC), os cafés podem ser divididos e/ou agrupados em quatro grupos distintos e não apenas dois (*arabicas e canephoras*). Os cafés pertencentes a um mesmo grupo possuem características parecidas entre si e diferentes em relação a outros grupos. Esses grupos possuem imagem de marca ou significados diferentes no mercado internacional e refletem percepções acerca de seus produtos. Há os suaves colombianos, os outros suaves, os arábicas do Brasil e os robustas. Os três primeiros são cafés da espécie *Coffea arabica*. O grupo conhecido como robustas refere-se a todas as variedades que compõem a espécie *Coffea canephora*, incluindo aí os próprios robustas e também os cafés da variedade conilon.

Este trabalho adotou a nomenclatura da classificação de grupos utilizada pela OIC e, por isso, toda vez que se falar de cafés robustas estar-se-á falando de todas as variedades que compõem a espécie *canephora*.

Os suaves colombianos são constituídos por cafés da espécie arábica e são produzidos na Colômbia, Quênia e Tanzânia. São conhecidos internacionalmente como *milds*. Sua colheita é realizada “a dedo”, de forma seletiva (colhe-se somente os frutos maduros) e seu tratamento pós-colheita é realizado por via úmida ou despulpamento. Por meio desse sistema, o grão colhido é colocado em tanques com água onde permanecem por período de 18 a 24 horas, sendo adicionados, em alguns casos, produtos químicos para facilitar a eliminação da polpa (mucilagem), que contém açúcar. Por utilizar tal método, esses cafés ficaram também conhecidos como *washed* e resultam em um produto mais ácido.

Os outros suaves são, também, cafés da espécie arábica e são produzidos pelo método despulpado. Incluem-se entre eles os grãos produzidos no México, Nicarágua, El Salvador, Honduras, Costa Rica, Guatemala, países do Caribe, Peru, Equador, partes da Índia e da Indonésia.

Os cafés de terreiro ou naturais se constituem de grãos produzidos no Brasil e Etiópia. São da espécie arábica, secos em terreiro e não despulpados. Ficaram internacionalmente conhecidos como *brazilian* ou *unwashed*, em oposição aos cafés lavados (método úmido) produzidos nos dois grupos anteriores.

Por fim, há os produtores de robustas e outras variedades que compõem a espécie *canephora*. Trata-se de um café mais rústico que os da espécie arábica. Essa espécie suporta temperaturas mais elevadas e é menos afetada por pragas e doenças. Seus principais representantes são Costa do Marfim, Burundi e Uganda, na África e Vietnã, Indonésia e Índia, na Ásia. O Brasil produz cafés *canephoras* principalmente no Espírito Santo e em Rondônia. São cafés das variedades conilon e robusta e todas fazem parte do grupo descrito pela OIC como robustas.

Cada um desses grupos de cafés possui uma imagem no mercado internacional. Esses significados foram resultado de estratégias de posicionamento planejadas e outras não planejadas, mas o fato é que suas identidades influenciaram na imagem ou significado que possuem.

Partindo desses grupos estratégicos, o mercado de café verde passou a ser cada vez mais segmentado. Surgiram os cafés especiais, os certificados, os de origem, os produzidos pelo método cereja descascado e outros. De certo modo, todos construíram seu significado a partir dos significados já existentes dos suaves colombianos, outros suaves, naturais do Brasil e robustas.

É justamente o significado da marca o tema central deste trabalho e pretendeu-se verificar como foram construídos os significados desses tipos ou marcas de cafés verdes.

As estratégias de marketing, que derivam de um posicionamento desejado pela marca, influenciam a imagem das marcas e isso acaba por gerar

consequências nas participações de mercado e nos preços praticados pelos diferentes tipos ou marcas de cafés. Tudo é uma questão de significado.

Por isso pretendeu-se, primeiramente, esclarecer os conceitos de identidade, posicionamento e imagem de marca para, então, verificar como foram criados os significados dos tipos de cafés verdes no mercado internacional.

Com base nisso, será então respondida a pergunta problema do trabalho: “Como foram construídos os significados para as várias marcas ou tipos de cafés verdes?”

## **1.2 O problema e sua importância**

O significado da marca não é algo simples. As marcas criam significado com base em diferenciais tangíveis e intangíveis; funcionais e emocionais. Neste sentido, três conceitos são fundamentais, a saber: posicionamento de marca, identidade de marca e imagem de marca. Todos estão relacionados à questão do significado da marca e é fundamental o seu perfeito entendimento, visto que é a partir de suas conexões e inter-relações, que o significado da marca é construído.

As marcas ou produtos que atuam em um mesmo setor possuem significados distintos e esses geram mais ou menos valor para os clientes e consumidores. No caso do café, os suaves colombianos ocupam a posição de maior valor, sendo seguidos pelos outros suaves, cafés de terceiro do Brasil e robustas. Os clientes pagam mais caro em marcas e produtos que acreditam valer mais e tal valor, associado ao significado das marcas, é construído com base em diferenças funcionais ou emocionais.

Saber como se cria significado pode gerar mais ou menos valor para as marcas e isso afeta a rentabilidade e o volume de vendas das organizações ou países, no caso dos exportadores de café. Uma marca forte possibilita à empresa

cobrar mais caro que seus concorrentes resultando, na maioria dos casos, em rentabilidades maiores.

Entretanto, há ainda na literatura, diferentes entendimentos com relação a tais conceitos e pretendeu-se, por meio de uma revisão bibliográfica, esclarecer os conceitos de posicionamento, identidade e imagem de marca para então aplicá-los nos exemplos relacionados ao mercado de café verde.

Por isso, o significado da marca é importante. É com base no significado das marcas que as pessoas determinam valor aos produtos. Por que o café da Colômbia é mais caro? O que ele significa? Como foi criado o significado para o café colombiano? Essas questões são a base deste trabalho e serão aplicadas em relação às demais marcas ou tipos de café verde.

O significado pretendido pela organização em relação às suas marcas orienta as demais decisões do marketing. O significado pretendido direciona o posicionamento. Ele deriva da identidade e busca criar uma imagem de marca, um significado na mente dos consumidores e compradores.

Sem criar uma estratégia de posicionamento, o significado da marca fica à deriva e será decidida pelos consumidores e pelos concorrentes. O risco é que esse significado pode não ser o pretendido pela organização ou pelo país ou região, no caso do café.

Neste trabalho, o problema de pesquisa foi entender como foram construídos os significados para as várias marcas ou tipos de cafés verdes. Para tanto, buscou-se um entendimento sobre como foram construídos esses significados para várias marcas. Parte-se dessa abordagem histórica para entender não somente porque as coisas aconteceram, mas, também, como aconteceram. Isso é importante porque esse entendimento pode ser fundamental para se projetar e construir o futuro.

Daí a importância do estudo. Para planejar o futuro para o café do Brasil é necessário um entendimento de como as marcas ou tipos de cafés criaram seus

significados. Sem uma estratégia de posicionamento, o significado do café do Brasil será criado pelos consumidores, compradores e concorrentes do Brasil. As marcas precisam de significado. Sem ele, os produtos não passam de mercadorias. Esse estudo é importante porque pode contribuir para que a marca Café do Brasil ou marcas regionais ou até marcas individuais de fazendas, por exemplo, passem da homogeneidade indiferenciada à diferença distintiva.

### **1.3 Objetivos**

O objetivo geral deste trabalho foi verificar como foram construídos os significados para as marcas de café verde.

Pretendeu-se como objetivos específicos:

- a) Identificar os pontos de diferenciação que têm sido e podem ser utilizados para criar significados para as diferentes marcas ou tipos de café verde;
- b) Propor estratégias de posicionamento para o mercado de café verde.
- c) Criar uma tipologia de posicionamento para classificar as marcas de café verde;
- d) Identificar o papel das estratégias de posicionamento na construção do significado das marcas de café verde;

De forma mais detalhada, este trabalho pretendeu demonstrar como foram criados os significados para: o café da Colômbia, os cafés outros suaves, os cafés robustas, o café arábica do Brasil, os cafés especiais, os cafés certificados, os cafés de origem e o café cereja descascado.

Pretendeu-se, também, propor estratégias de posicionamento visando à construção do significado para o café natural do Brasil e para o café 100%

arábica. Para todas as marcas ou tipos de cafés pretendeu-se verificar o papel da estratégia de posicionamento na construção do significado. Em algumas marcas houve uma estratégia deliberada ou planejada. Em outras, a estratégia foi emergente. Aconteceu sem um plano formal que orientasse a construção do significado. Por fim, as marcas ou tipos de cafés foram classificados conforme uma tipologia de posicionamento criada pelo autor.

Os cafés suaves colombianos, os outros suaves, os robustas e os arábicas do Brasil integram os quatro grupos de cafés utilizados pela OIC (Organização Internacional do Café) para os estudos de mercado dessa entidade. É a classificação oficial para descrever os tipos de cafés no mercado internacional. Os cafés especiais, os certificados, os de origem e o cereja descascado são novas categorias do mercado de café. Referem-se a novas abordagens que surgiram e que de certo modo promoveram diferenciais em relação aos cafés mercadorias ou *commodities*. Por fim, os cafés naturais do Brasil e o café 100% arábica surgem como possibilidades para uma estratégia de posicionamento, que visaria promover os diferenciais desses tipos de cafés.

#### **1.4 Justificativas do estudo**

O Brasil é o maior produtor e exportador de café do mundo. Sua produção nos últimos quatro anos situa-se em torno de 50 milhões de sacas por ano. Suas exportações ficam em torno de 30 milhões de sacas por ano. O Brasil também é um importante consumidor de café. Seu consumo anual é de cerca de 20 milhões de sacas e o país ocupa a segunda posição no consumo mundial do produto, perdendo apenas para os Estados Unidos.

Realizar uma análise sobre o significado das marcas de café verde justifica-se, pois pode contribuir para o fortalecimento da imagem dos cafés do Brasil.

Sem compreender o significado e como foram construídas essas imagens para os vários tipos de cafés no mercado internacional não há como planejar o futuro.

O café natural ou seco em terreiro produzido pelo Brasil é o café *arabica* mais barato do mundo. Os importadores e torrefadores internacionais pagam mais caro para comprar cafés *arabicas* dos tipos suaves colombianos e outros suaves e fazem isso porque percebem maior valor nesses cafés. Por isso é fundamental o entendimento dos porquês desses ágios de preço em favor desses cafés.

O café do Brasil não construiu um posicionamento para criar significado para o seu produto e, em função disso tem seu significado ou imagem de marca criado em função de estratégias de posicionamento desenvolvidas por seus principais concorrentes.

Um entendimento sobre como foram criados os significados para os suaves colombianos, outros suaves e robustas, pode fornecer informações importantes para um planejamento futuro de posicionamento para os cafés do Brasil.

Conforme o trabalho de Saes e Nakazone (2002) há, no Brasil, 1800 municípios vinculados à atividade cafeeira. As receitas cambiais geradas pelas exportações do produto ainda são significativas e, talvez o mais importante, a atividade cafeeira é importante geradora de emprego e renda e contribui, portanto, para o desenvolvimento socioeconômico do país.

Por tudo isso, compreender como foram construídos os significados dos principais concorrentes do café do Brasil e do próprio café do Brasil pode ser a base para a formulação de uma estratégia de posicionamento para os produtos brasileiros.

Deste modo justifica-se que seja realizado um estudo preciso sobre o posicionamento, a identidade e a imagem de marca desses tipos de cafés. Sem

entender a si próprio e sem compreender os concorrentes, não há como planejar o futuro. O significado das marcas está no centro do marketing. A marca é o principal instrumento de significado na cultura do consumidor. É algo diferenciador; uma promessa; uma licença para se cobrar algo mais; um atalho mental que desencoraja o pensamento racional. Para criar marcas fortes há que se criar um significado. Esse é o desafio para o café do Brasil. Por isso, justifica-se este estudo.

### **1.5 Organização e estrutura do trabalho**

Este trabalho está organizado em nove partes. A primeira parte é a introdução e trata da definição do problema e sua importância; da apresentação dos objetivos geral e específicos; da justificativa do estudo e da descrição da organização e estrutura do trabalho.

A segunda parte trata do referencial teórico, que foi dividido em quatro grandes tópicos: a) marketing; b) marca; c) posicionamento, e; d) posicionamento da marca e o mix de marketing. O primeiro apresenta o conceito de marketing. O segundo busca entender o conceito de marca, suas aplicações, sua importância, seus objetivos. Trata, também, de outros dois tópicos: um sobre marcas coletivas e de certificação e outro que busca relacionar os conceitos de marca e marketing.

O terceiro tópico visa compreender o conceito de posicionamento, bem como sua origem e evolução. Esse pode ser considerado o capítulo central da parte bibliográfica da tese, já que esclarece os conceitos de posicionamento, identidade e imagem de marca, todos fundamentais para o entendimento de como se constrói o significado das marcas. Nesse tópico também são apresentados alguns modelos que orientam o passo a passo para a criação de uma estratégia de posicionamento.

O quarto tópico relaciona o posicionamento da marca com a estratégia do mix de marketing. Nesse ponto será discutido o papel do posicionamento em relação ao composto de marketing, que inclui a gestão de produto, preço, comunicação e distribuição.

A terceira parte do estudo trata da metodologia utilizada para cumprir com os objetivos do trabalho. A quarta parte se propõe a demonstrar os resultados e discussões da tese. A quinta parte faz uma síntese dos resultados.

Por fim, a sexta parte apresenta as conclusões do estudo e os resultados para cada um dos objetivos específicos, além dos resultados do objetivo geral. A sétima parte apresenta as limitações do estudo e sugestões para novas pesquisas. A oitava parte o referencial bibliográfico, e; a nona parte apresenta os anexos, que serviram de base para a finalização da tese.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste item são expostos conceitos relacionados a marketing, marca, posicionamento, imagem e identidade de marca. São os conceitos básicos para o entendimento sobre o significado da marca e que depois serão aplicados para cumprir o objetivo geral do trabalho, que é verificar como foram construídos os significados para as marcas ou tipos de café verde. Também são mostrados dois modelos para a criação de posicionamento e duas tipologias de posicionamento. Por fim, é apresentada uma teoria que relaciona o posicionamento da marca com o mix de marketing. O referencial teórico é dividido em três partes: marketing, marca e posicionamento.

### 2.1 Marketing

Segundo Richers (1981), marketing é a intenção de entender e atender o mercado. Com base nisso, o primeiro capítulo desta tese, que trata do marketing, terá como objetivo esclarecer o conceito de marketing.

Primeiramente será apresentado o conceito de marketing segundo a American Marketing Association (AMA) e outros autores. Na sequência serão mostrados os conceitos de marketing de acordo com a visão de Levitt (1991), chamada de “os quatro pilares do marketing”; e de McCarthy (1972), que ficou conhecida como “os 4Ps do marketing”. Enfim, o objetivo é apresentar conceitos e discuti-los, visando um claro entendimento do conceito de marketing e seu papel nas organizações.

A palavra marketing deriva de *market* que em inglês significa mercado. Desse modo, o marketing está relacionado ou associado à ação empresarial voltada para o mercado. Segundo Urdan e Urdan (2010), a American Marketing Association (AMA) criou uma definição para o marketing em 1948 e essa

definição, amplamente utilizada por acadêmicos e profissionais, permaneceu inalterada por cinquenta e seis anos.

Para a AMA, versão de 1948, “marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, definição de preços, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais”.

Em 2004, segundo Urdan e Urdan (2010), a AMA publicou uma nova versão de sua definição sobre o marketing. Para a entidade, “marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor a consumidores e administrar relacionamentos com eles, de modo que beneficiem a organização e suas partes interessadas”.

Em 2007, a AMA novamente refez sua definição de marketing, justamente para atualizá-la, em função das mudanças constantes do mercado. Urdan e Urdan (2010) traduziram essa definição do seguinte modo: “marketing é a atividade, conduzida por organizações e indivíduos, que opera por meio de um conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas de mercado que tenham valor para consumidores, clientes, agentes de marketing e a sociedade como um todo”.

Com base nessas três definições de marketing, que mostram a evolução do conceito, pode-se chegar a algumas conclusões. O marketing é uma atividade ou conjunto de atividades realizadas pelas organizações ou indivíduos. É também uma função organizacional, o que de certo modo explica que tais atividades são realizadas por um departamento da empresa – o departamento de marketing, que substituiu o antigo departamento comercial.

Dentre essas atividades estão, de modo genérico: a) criar uma oferta (planejamento e execução da concepção da oferta, que pode ser um produto, um serviço ou uma ideia); b) comunicar e/ou promover tal oferta; c) distribuir ou garantir o acesso a essa oferta, e; d) entregar valor ao consumidor, o que pressupõe a definição de preço.

Neste caso, de acordo com Churchill e Peter (2000), o valor para o cliente é o motivo da troca. As pessoas obtêm valor quando os benefícios percebidos superam os custos percebidos envolvidos na troca. Os benefícios tangíveis e intangíveis das ofertas precisam compensar os custos financeiros, de tempo e psicológicos.

Ainda, com base nas três definições da AMA, percebe-se que essa troca que envolve a empresa e o consumidor/cliente, precisa garantir a satisfação individual do consumidor e da empresa. Precisa beneficiar ambos. Precisa gerar valor para ambos.

Neste ponto, fica claro que o marketing precisa estar adequado ou ajustado ou, ainda, adaptado às necessidades, desejos e interesses do consumidor. O consumidor precisa ficar satisfeito. Isso gerou nas empresas a necessidade de administrar relacionamentos com o consumidor.

Por outro lado, a empresa também precisa ficar satisfeita. Neste ponto fica claro que as empresas precisam satisfazer suas necessidades de volume de vendas, faturamento e de rentabilidade, para continuar a satisfazer seus clientes. Por fim, vale ressaltar que as pressões da sociedade fazem com que as empresas também se preocupem com a sociedade como um todo, fabricando produtos ambientalmente corretos e socialmente responsáveis, pacotes que fazem parte da entrega de valor.

Portanto, o departamento de marketing atua fazendo essa “ponte” entre empresa e consumidor. Precisa estar voltado para fora (consumidor), mas busca com isso atingir resultados internos (empresa).

Outras visões sobre marketing, além das três fornecidas pela AMA, foram selecionadas a seguir, contribuindo para o entendimento do conceito.

De forma simples, Levitt (1991) argumenta que o marketing é a evolução do departamento comercial que cuidava de vendas. Continua preocupado em vender e/ou facilitar trocas entre empresa e consumidor, mas vai além e visa criar consumidores satisfeitos e leais. Neste sentido, o marketing está continuamente consultando os consumidores e criando meios para adaptar-se aos seus anseios, sem que isso impeça a empresa de atingir seus objetivos.

Uma contribuição importante é dada por Drucker (1994) o qual observou que o marketing tem como objetivo tornar a venda supérflua. Essa definição mostra que vender faz parte do marketing, mas o marketing é mais do que a venda e por isso pode ser entendido como a evolução do departamento comercial.

Kotler (1999) lembra que o marketing busca encontrar uma solução para o cliente. Para esse autor, o marketing começa muito antes da venda. Inicia com o estudo para entender as necessidades, medir a extensão e intensidade delas e determinar se existe uma oportunidade de lucro. Então surge um produto ou oferta. A partir daí o marketing continua no esforço de encontrar novos clientes, aprimorar o apelo do produto e seu desempenho, aprender com os resultados das vendas e gerenciar vendas repetidamente.

Aaker e Keller (1990) lembram que o marketing é o processo pelo qual decisões são tomadas num ambiente de negócios em mudança e totalmente inter-relacionado a todas as atividades que facilitam a troca, para que um grupo-alvo de clientes fique satisfeito e os objetivos definidos pela empresa sejam atingidos.

Essa definição ou conceito mais uma vez relaciona o marketing com o “meio” que une empresa e consumidores e, de forma mais explícita, diz que o marketing está voltado a todas as atividades que facilitam a troca e precisa gerar satisfação para todos os envolvidos: consumidores e empresa.

Outra definição é fornecida por Churchill e Peter (2000), que mostra que o marketing visa criar trocas satisfatórias por meio de uma comunicação eficaz e integrada com clientes, e construir relacionamentos com clientes e outros públicos que possam ter impacto no desempenho organizacional. Mais uma vez o marketing é apresentado como tendo o objetivo de criar trocas entre consumidores e empresas buscando gerar benefícios para ambos.

Por fim, uma contribuição importante foi dada por Ries e Trout (1986). Para os autores, o marketing precisa de uma nova filosofia. Precisa estar orientado para o concorrente. Precisa encontrar pontos fracos e lançar contra eles os ataques de marketing. Para esses autores, marketing é guerra e precisa considerar a posição ocupada na mente pelos concorrentes para então criar um significado distinto para a marca da empresa.

Embora vários autores conceituem marketing de forma diferente, tais conceitos não divergem dos três conceitos apresentados pela AMA. Entretanto, uma contribuição importante foi dada por Levitt (1991), que explicou marketing a partir de seus quatro pilares fundamentais. O primeiro desses pilares é que

o marketing existe para atender às necessidades e desejos dos consumidores. O segundo pilar surge como um complemento do primeiro. Os consumidores possuem necessidades e desejos diferentes. Por isso o marketing deve escolher um mercado-alvo e então dirigir-se a ele.

O terceiro pilar busca resolver o problema dos dois primeiros. As necessidades e desejos de um público-alvo definido serão satisfeitos por meio de um marketing coordenado. Levitt (1991) lembra que o marketing coordenado significa duas coisas. Primeiro, as várias funções do marketing – força de vendas, propaganda, administração de produto e preço devem estar coordenados entre si, para que ocorra coerência organizacional. Segundo, o marketing deve estar coordenado com os outros departamentos da empresa. Para o autor, o marketing precisa estar ajustado com a empresa para que exista sinergia e propósito.

Por fim, o quarto pilar busca garantir que ocorra viabilidade nos três primeiros. A empresa pode combinar um conjunto de ferramentas de atuação e atender necessidades e desejos de um público-alvo e, ainda assim, ser mal sucedida em termos de rentabilidade. Por isso a rentabilidade deve ser garantida.

Neste sentido vale lembrar que o marketing não pode ser considerado uma função isolada na empresa. A rentabilidade será uma responsabilidade conjunta de toda a empresa e, portanto, sua busca deve incluir todos os seus departamentos, o que é inclusive lembrado por Levitt (1991) no terceiro pilar, quando fala de marketing coordenado.

Deste modo, o entendimento dos quatro pilares é uma forma simples para se compreender o conceito de marketing e está em consonância com as definições da AMA. Trata-se de uma combinação de ferramentas que visa satisfazer necessidades e desejos de um público-alvo

definido garantindo, em conjunto com os demais departamentos da empresa, a rentabilidade do negócio.

Os quatro pilares do marketing se aproximam muito dos conceitos da Associação de Marketing Americana (AMA). A concepção da oferta é pensada a partir de necessidades e desejos de um público-alvo definido (primeiro e segundo pilares). Um conjunto de ferramentas busca atender a esse público e gerar trocas e relacionamentos com ele (vendas). Essas ferramentas estão relacionadas a características de produto, preço, comunicação e distribuição (terceiro pilar). É por meio desse composto de marketing que as empresas buscam satisfazer os consumidores e também a si mesmas, o que ocorre quando atinge seus objetivos organizacionais.

Conforme apresentado por Levitt (1991), o marketing é o departamento da empresa responsável por atender necessidades e desejos de um público-alvo definido. Para tanto, a empresa precisa combinar ferramentas capazes de criar diferenças em relação aos concorrentes e que sejam relevantes e importantes para o consumidor/cliente alvo.

Tais ferramentas foram inicialmente trabalhadas por Borden (1964), que já no final da década de 1940 criou a expressão “mix de marketing” para descrever uma série de atividades que os profissionais de marketing podiam empregar para influenciar a decisão de compra de um cliente. No artigo “The concept of the marketing mix”, Borden (1964) listou uma série de ferramentas de marketing que compunham o seu mix: planejamento de produto; preço; *branding*; canais de distribuição; venda pessoal; publicidade; promoções; embalagem; exposição; atendimento; manipulação física e coleta de fatos e análise.

Na tentativa de criar uma solução mais simples e fácil de ser lembrada, McCarthy (1960; 1972) denominou o mix de marketing de 4Ps, referindo-se a *product, price, promotion e place*. Os 4Ps do marketing se referem a um conjunto de ferramentas agrupadas em torno dessas quatro grandes decisões do marketing.

O primeiro P é o de *product* e simbolizava a oferta da empresa, seja um produto, um serviço, um lugar, uma pessoa ou uma ideia. O objetivo do “*product*” é criar uma diferenciação em relação às ofertas concorrentes e isso incluía tomar decisões sobre características, funções e benefícios. Design, embalagem, serviços de apoio (pré, durante e pós venda) e marca eram decisões desse primeiro P.

O segundo P é o *price*. A empresa precisava decidir sobre a quantidade de dinheiro que iria cobrar dos consumidores para que esses tivessem a oportunidade de desfrutar dos benefícios do *product*. Era uma decisão importante e que precisava levar em consideração não só o custo do *product*, mas também os preços concorrentes e a percepção dos consumidores sobre o *product* da empresa e os *products* concorrentes. Condições de pagamentos também estavam relacionadas ao *price*.

O terceiro P é a *promotion* e estaria ligado a aspectos de comunicação do *product*. O objetivo era mostrar o diferencial, provocar o interesse e o desejo dos consumidores. Envolvia, entre outros, as decisão sobre ferramentas tais como propaganda, publicidade, promoção e sobre canais de comunicação tais como tv, rádio, outdoor e revistas.

Por fim, o quarto P é o de *place* e está relacionado à capacidade de a empresa tornar o *product* disponível ao consumidor. Essa acessibilidade envolvia decisões sobre venda direta ou uso de intermediários (varejo, atacado, distribuidores) e também sobre logística de entrega.

Os 4Ps de McCarthy (1972) tornaram-se os representantes “legítimos” do mix de marketing de Borden e dominaram o mundo do marketing.

Outros autores acrescentaram elementos aos quatro “Ps” do marketing. Segundo Churchill e Peter (2000), Godin acrescentou quatro novos “Ps” ao mix já existente: permissão, paradigma, passagem e prática. Finalmente, Rapp e Martin (2001) complementaram as ferramentas do marketing com o que chamaram de “4 As” do marketing, referindo-se a alcançabilidade, aferição, aquisitividade e acessibilidade.

Entretanto, apesar das contribuições, a ideia dos 4 Ps continua atual e grande parte dos livros e autores de marketing e administração mercadológica trabalha o planejamento de marketing em capítulos como “Gestão de produtos e serviços”; “Gestão de preços”; “Gestão da comunicação” e “Gestão da distribuição”. Estes são os casos de Churchill e Peter (2000); Kotler e Keller (2006).

Os quatro Ps, não com essa terminologia específica, estão presentes nos conceitos de marketing da AMA também fazem parte do composto de marketing defendido por Levitt (1991) que compõem um dos quatro pilares do marketing.

Segundo Kotler (1999) as decisões sobre produtos precisam considerar os atributos, a marca, a embalagem e os serviços de apoio ao produto. O preço quantifica a troca e garante à empresa o lucro pela cessão de seus produtos. O preço também reflete uma escolha qualitativa, visto que seu conceito também considera o valor percebido pelos consumidores, que comparam esse preço em relação a outras ofertas.

As decisões sobre comunicação relacionam-se a decisões sobre propaganda, publicidade, relações públicas, venda pessoal, promoção de vendas e marketing direto e os canais de distribuição cuidam de aspectos relacionados a tornar as ofertas acessíveis aos consumidores.

Sendo assim, de maneira resumida o planejamento de marketing considera as informações das análises de mercado e então cria, por meio dos quatro Ps, um pacote de benefícios que visa atender às necessidades de um público-alvo definido de forma rentável.

As ferramentas de marketing são e foram utilizadas para ajudar nas vendas e interferem nas rentabilidades dos tipos ou marcas de cafés verdes. Em termos da gestão de produtos, que visam à construção de diferenciais, várias ferramentas são utilizadas. A espécie, a variedade, o sistema de cultivo, o modo de beneficiamento, a altitude do cultivo, a região onde o café é produzido, as certificações fazem parte desse conjunto de ferramentas. A comunicação visa propagar as diferenças. Por meio da comunicação, as marcas tentam interferir na imagem ou significado na mente dos compradores e consumidores. A propaganda, as promoções e o patrocínio de eventos são utilizados com frequência e fazem parte da rotina de países, regiões e até fazendas ou associações, que por meio dessas ferramentas buscam convencer compradores e consumidores sobre os diferenciais de seus cafés.

Os canais de distribuição visam garantir o acesso por parte de compradores e consumidores. Em alguns casos, como o café da Colômbia e o café do Cerrado, tais instrumentos em parcerias com torrefadores, produziram efeitos significativos na imagem dessas marcas. Por fim, o preço reflete uma percepção qualitativa dos benefícios dos diversos tipos

ou marcas de cafés. Por meio do preço, as marcas se posicionam em termos de valor percebido e isso ajuda na criação de imagem para as marcas. Enfim, o marketing surge como o meio que torna possível a construção de uma imagem para as várias marcas ou tipos de cafés, daí sua importância como referencial teórico deste estudo.

## 2.2 Marca

As marcas possuem um papel essencial na estratégia de marketing de uma organização. Como o departamento de marketing tem por objetivo fazer com que a empresa atinja um determinado volume de vendas e certo nível de margem, as marcas surgem como ferramentas que além de construir diferenciais possibilitam à empresa cobrar preços mais atrativos em relação aos concorrentes.

Enfim, as marcas ajudam as empresas a atingir seus objetivos. Neste item, os objetivos são: descrever a origem e evolução das práticas marcárias, conceituar a marca e demonstrar as aplicações para as marcas e sua importância. Após, partir-se-á para a demonstração dos dois grandes desafios das marcas: a) o de identificar e gerar conhecimento da marca, e; b) o de criar diferenciação e significado para a marca. Isso feito parte-se para as duas últimas partes do capítulo, que pretendem conceituar as marcas coletivas e de certificação e analisar as relações entre a marca e o marketing.

De acordo com Keller (2003), a palavra marca é a tradução de *brand* (marca em inglês) e essa deriva do nórdico *brandr*, que significa queimar. Isso porque as marcas a fogo eram usadas para marcar e identificar o gado. Desse modo, o termo *branding* se refere ao processo que visa à construção do *brand*, ou seja, da marca.

De acordo com Costa (1989), a prática marcária refere-se ao uso social de signos para marcar algo e se perde no horizonte antropológico, assumindo diferentes funções e modos de expressão, de acordo com as necessidades sociais, culturais, materiais e esteve sempre relacionada a significado.

De acordo com Strunck (1989), a prática social da marcação é antiga e sua evolução contribuiu para o atual significado cultural da marca, bem como suas funções. O uso de signos era comumente utilizado como um sinal de identidade ou de pertencimento a uma comunidade ou grupo social.

Costa (1989) lembra que a marcação para fins de identificação fazia uso de símbolos visuais como forma de distinguir a posse em relação a outras posses. Por isso, era comum marcar escravos e mesmo o gado para identificar a posse de determinado senhor. O autor ressalta que os oleiros romanos costumavam marcar seus potes e ânforas com o objetivo de identificar procedência e evitar roubos e falsificações.

Strunck (1989) também cita que no Japão, desde 900 A.C, as famílias nobres possuíam símbolos que eram marcados a tudo o que lhes pertencia – roupas, objetos e propriedades. O autor lembra, também, a função dos brasões na idade média que identificavam países, regiões, cidades, famílias e grupos.

O autor argumenta que até o século XII, as marcas eram usadas para identificar posse de seus senhores, mas que a partir daí começaram a serem utilizadas por artesãos, artistas produtores e comerciantes para identificar os produtos por eles fabricados, produzidos ou comercializados.

Nesse momento, principalmente com o ressurgimento do comércio surgiram as marcas comerciais. As marcas não só identificavam a procedência como também tinham a função de garantir qualidade. A marca passou a ter um significado e mostrava a diferença entre os produtos de fabricantes diferentes. Tavares (1998) lembra o caso de destiladores escoceses de uísque que marcavam seu nome nos barris de madeira que embalavam seu produto.

Enfim, segundo Costa (1989), com o passar do tempo, as marcas mudaram pouco e suas funções essenciais continuam sendo: a) fazer-se conhecer, reconhecer e memorizar; b) afirmar a identidade; c) garantir a autenticidade, a origem, a procedência e qualidade dos produtos.

### 2.2.1 Conceitos de marca

Para Aaker (1996), a marca é um nome e/ou símbolo distintivo criado para identificar os produtos ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e para diferenciar esses produtos ou serviços dos da concorrência.

Visando facilitar a visualização de vários conceitos de marca, apresenta-se a seguir o Quadro 1, com conceitos de marca de diferentes autores.

Quadro 1 Conceitos de marca

AUTOR	CONCEITO
Randazzo (1996)	A marca é mais que um produto. É, ao mesmo tempo, uma entidade física e perceptual. O aspecto físico é o produto, a embalagem. É estático e finito. O aspecto perceptual da marca existe no espaço psicológico – na mente do consumidor. É dinâmico e maleável.
De Chernatony e Riley (1997)	A marca é o nome, termo, símbolo ou desenho que visa identificar bens e serviços de um vendedor e diferenciá-los.
Kotler (2000)	Uma marca deve identificar a empresa ou o fabricante e trata de uma promessa da empresa de fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços uniformes aos compradores.
Davis (2000)	A marca é um componente intangível, mas fundamental, que uma organização possui e que representa um contrato com o cliente relativo ao nível de qualidade e valor, fornecidos e vinculados a um produto ou serviço.
Knapp e Hart (2002)	A marca é a soma internalizada de todas as impressões recebidas por clientes e consumidores, proporcionando uma posição de destaque no “olho de sua mente”, com base nos benefícios emocionais e funcionais percebidos.

“continua”

Quadro 1 “conclusão”

AUTOR	CONCEITO
Mark e Pearson (2001)	As marcas são ativos primordiais da empresa e podem ser definidas como um sistema para administrar o significado de produtos e empresas. Através das marcas, a empresa faz uma promessa de significado para os consumidores.
Keller (2003)	A palavra <i>brand</i> (marca em inglês) deriva do nórdico <i>brandr</i> , que significa queimar e está relacionada à ação de marcar o gado para identificar a posse. (Usava-se queimar o gado com algum símbolo).
Calkins (2006)	As marcas têm habilidade notável em impactar o modo como as pessoas veem os produtos. Por isso, as marcas têm a ver com percepção. Como as pessoas percebem algo importa muito mais do que a verdade absoluta.
Kapferer (2006)	As marcas são alavancas do valor agregado. Representam o capital mais precioso da empresa. A marca representa o significado dos produtos e também tem a função de ser um símbolo reconhecido para facilitar a escolha e o ganho de tempo para o consumidor.
Batey (2010)	As pessoas compram um produto pelo que ele faz e compram uma marca pelo que ela significa. Um produto fica na prateleira, uma marca existe na cabeça dos consumidores.

Fonte: Sistematizado pelo autor com base nas referências citadas no Quadro

Com base nessas doze definições é possível selecionar dois grandes objetivos para as marcas. As marcas existem para criar a identificação de uma oferta e para criar uma diferenciação em relação às ofertas concorrentes.

A identificação da marca de um vendedor ocorre por meio de um nome, um símbolo distintivo (logotipo), um design e outras formas que fazem com que essa marca seja facilmente reconhecida e lembrada. Isso ajuda os consumidores a encontrar o produto ou oferta da empresa.

Por sua vez, a diferenciação da marca em relação aos concorrentes se dá por meio dos benefícios emocionais e funcionais oferecidos pela marca e estão relacionados à qualidade e valor fornecidos e vinculados a um produto ou serviço que, por sua vez geram uma posição de destaque na mente do consumidor. Nesse caso fica clara a associação entre a diferenciação e a criação de significado. Por meio de diferenças tangíveis e intangíveis a marca cria

significado, percepção. Por meio do significado a marca faz uma promessa e estabelece um contrato com o consumidor que está relacionado ao nível de desempenho esperado, fruto da promessa que nasce da diferenciação.

Neste sentido, vale a contribuição de Keller (2003). Para o autor, no mundo moderno a marca precisa criar certo nível de conhecimento, reputação e proeminência no mercado. Certamente o conhecimento e a proeminência estão relacionados à capacidade da marca ser lembrada, identificada pelo mercado. Por outro lado, a reputação é consequência da capacidade da marca se diferenciar de outras marcas concorrentes, o que ocorre por meio de benefícios emocionais e funcionais prometidos pela marca e percebidos pelos consumidores. É uma questão de significado, de percepção.

### **2.2.2 Aplicações para a marca e sua importância**

De acordo com a Urdan e Urdan (2010) a AMA define uma marca como sendo um nome, termo, símbolo, desenho ou combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor e diferenciá-lo da concorrência e, segundo Batey (2010), as marcas são diferentes dos produtos, já as pessoas compram um produto pelo que ele faz e compram uma marca pelo que ela significa.

Deste modo, antes de trabalhar a importância das marcas é fundamental entender em que tipo de ofertas elas podem ser aplicadas.

Para Keller (2003), algumas empresas usam o nome de marca da empresa para quase todos os seus produtos. São bons exemplos a General Electric (GE) e Hewlett-Packard (HP). Outras empresas criam marcas para seus produtos de forma distinta. Esses são os casos da empresa Procter & Gamble, detentora de marcas de produtos como Ariel, Pampers e Pantene, e da empresa

Unilever, proprietária das marcas dos produtos Omo, Dorigana, Kibon, Dove e Hellmann's.

Há marcas cujos nomes são baseados em nomes próprios. Alguns exemplos são a Schincariol, sobrenome da família proprietária da empresa; do Café Pelé, que busca com isso associar o produto café com o jogador de futebol; e da Cerâmica Portinari.

Existem marcas com nomes de lugares. São exemplos: a Água de Lindóia, o requeijão Poços de Caldas, o pão de queijo Forno de Minas e o carro da Fiat Siena, uma associação com a cidade italiana. Outras utilizam nomes de animais, como exemplos os tubos e conexões Tigre e o azeite Gallo.

Há marcas com nomes de coisas ou objetos. Os exemplos são a Apple (maçã), a Shell (concha) e a Viação Cometa. Existem marcas com nomes de santos, tais como a Santa Amália, empresa de massas e o Hospital São Luis.

Enfim, essas observações são necessárias para que possa ser feita uma distinção de fundamental importância. É preciso diferenciar o termo marca do termo produto. Para Burleigh e Levy (1955), um produto é descrito como sendo uma oferta e é qualquer coisa oferecida a um mercado. A marca é o produto ou oferta acrescentada de significado. A marca diferencia e identifica os produtos de um fabricante em relação aos produtos de outros fabricantes.

Deste modo, segundo Keller (2003), um produto pode ser um bem físico (automóvel, chocolate, tênis); um serviço (banco, seguradora, plano de saúde); uma loja de varejo (supermercado, loja de departamentos, loja de especialidade); uma pessoa (político, artista, jogador de futebol); uma organização (ONG ou grupo de teatro); um lugar (cidade, estado ou país); ou uma ideia (causa política ou social).

Já a marca é um produto acrescentado de outras dimensões capazes de criar diferenciação e identificação. A diferenciação pode ser racional e tangível (desempenho) ou simbólica, emocional e intangível, aquilo que a marca

representa. O uso de elementos de marca, inclusive o nome, cumpre o papel da identificação, que automaticamente remete a um significado diferenciado.

Deste modo, as marcas de bens físicos podem, também de acordo com Keller (2003), ser o automóvel Corolla, o chocolate Talento ou o tênis Nike. As marcas de serviço podem ser o banco Itaú, a seguradora Tóquio Marine e o plano de saúde Serpram. Marcas de lojas de varejo são, por exemplo, o supermercado Carrefour, a loja de departamentos Riachuelo e a loja de cosméticos Boticário. Pessoas que se tornaram marcas, como Michael Jordan e Pelé. O Greenpeace e o grupo de rock Rolling Stones também são marcas. Lugares como a cidade do Rio de Janeiro ou o estado da Bahia também se tornaram marcas, o mesmo ocorrendo com ideias, tais como o Livre Comércio ou o Fome Zero.

Observe que as marcas, todas elas, precisam criar para si reconhecimento, que se dá a partir de sua capacidade de ser identificada; e diferenciação, que ocorre por meio do significado criado nas mentes dos consumidores.

Desta forma, as marcas têm a capacidade de tirar os produtos ou ofertas da homogeneidade e então torná-las diferentes.

Para Aaker e Keller (1990), as marcas são importantes tanto sob o ponto de vista dos consumidores quanto dos fabricantes. Para os consumidores, as marcas cumprem vários papéis: identificam a origem do produto; atribuem responsabilidade ao fabricante; reduzem riscos funcionais, físicos, financeiros e sociais; simplificam o custo de busca; indicam qualidade e proporcionam benefícios simbólicos ou emocionais. Para os fabricantes, as marcas cumprem também vários papéis: servem para rastrear lotes de produtos; protegem legalmente o produto da empresa; indicam qualidade para os consumidores e servem como meio para criar associações exclusivas.

Para tanto, as marcas precisam cumprir seus dois objetivos: a) criar uma forma de serem facilmente identificadas; e b) criar uma diferenciação. A

identificação está relacionada a fazer com que a marca seja conhecida. Desta forma ela será lembrada e terá proeminência. A diferenciação está relacionada à capacidade de a marca embutir nas ofertas um significado distinto dos concorrentes. Uma marca que tem significado distintivo e é facilmente identificada pode ser considerada uma marca forte, já que agrega valor às ofertas das organizações.

De acordo com Fournier (1997), as vantagens de uma marca forte são: provocam melhor percepção do desempenho do produto/serviço; geram maior fidelidade; proporcionam menor vulnerabilidade a ações de marketing da concorrência; produzem menor vulnerabilidade a crises; maiores margens; provocam resposta mais inelástica do consumidor a aumento de preço e resposta mais elástica do consumidor a reduções de preço; geram maior cooperação dos intermediários; maior eficácia de programas de comunicação de marketing; geram oportunidades de licenciamento e de extensão de marca.

### **2.2.3 Identificação e conhecimento da marca**

Para Aaker e Keller (1990), o conhecimento da marca está relacionado à criação de memória da marca na mente do consumidor. O consumidor precisa reconhecer a marca e isso ocorre por meio de lembrança da marca. A lembrança está relacionada à capacidade dos consumidores identificarem a marca e, por isso, as empresas investem na construção de elementos da marca, tais como nome; símbolos ou logotipos; *slogans*; *jingles*; embalagem; domínios da internet e personagens da marca.

Todos esses elementos são trabalhados para gerar conhecimento e lembrança da marca. Por meio deles os consumidores reconhecem a marca em relação a outras marcas. Trata-se da identificação da marca e envolve amplitude

e profundidade de conhecimento; estrutura da categoria de produto e identificação de necessidades satisfeitas.

Os critérios para escolher elementos da marca são descritos por Keller (2003) como sendo: memorabilidade; significância; atratividade; transferibilidade; adaptabilidade e proteção. A memorabilidade visa criar facilidade de reconhecimento e de lembrança para a marca. A significância busca sugerir algo sobre a categoria do produto ou sobre uma determinada diferenciação em termos de características e/ou benefícios. A atratividade refere-se à busca estética, que precisa ser interessante e/ou rica em termos de imagem visual e verbal. A transferibilidade objetiva a possibilidade de promover a transferência da marca para extensões de linha ou categoria e por meio de fronteiras geográficas e culturais. A adaptabilidade prevê a flexibilidade de uso e atualização. E a proteção pretende garantir a proteção legal, visando manter a competitividade da marca e evitar cópias por parte de concorrentes.

Para Peterson e Ross (1972) a escolha do nome da marca é de fundamental importância para a marca. O nome pode ser pensado no sentido de gerar associações-chave entre a marca e a categoria, ou entre a marca e o diferencial ou o benefício gerado pela marca. Neste sentido, o nome serve como o objetivo de lembrança da marca, mas em alguns casos serve ao propósito de fortalecer um significado, já que claramente proporciona uma associação com um significado específico. O azeite Galo, o computador Apple, por exemplo, são nomes arbitrários e servem, apenas, como meios para se gerar reconhecimento.

Os logotipos e símbolos são elementos visuais usados para a criação de lembrança da marca. Permitem a fácil identificação e geram reconhecimento imediato. No caso dos automóveis, por exemplo, são muito utilizados. A estrela da Mercedes; a gravata da Chevrolet; os quatro anéis da Audi; Os Hs estilizados da Honda e da *Hyundai* são bons exemplos. Segundo Janiszewski e Mlyvis (2001), todos os símbolos visam reconhecimento e conseqüentemente remetem a

um significado, mas efetivamente servem ao propósito da identificação da marca.

Os personagens representam um tipo especial de símbolo da marca, podendo ser animações tais como o Tony (o tigre do Sucrilhos da *Kellogs*) ou figuras reais, como o baixinho da Kaiser e o garoto Bombril. Em todos esses casos, os personagens visam criar lembrança e identificação da marca. Os personagens da marca são descritos por Kotler e Keller (2006) como ferramentas para a identificação da marca e podem ou não remeter a determinados significados.

Para Childers e Houston (1984), os slogans e jingles também fazem parte dos elementos da marca, servindo ao propósito da identificação. Os slogans são frases curtas que comunicam informações descritivas e persuasivas sobre a marca. “A verdadeira maionese” gera a lembrança da Hellmann’s; “a cerveja que desce redondo” identifica a Skol; “Just do it” faz referência à Nike. Todos eles identificam a marca. Segundo Keller (2003), os jingles são mensagens musicais cujo tema central é a marca e podem ser considerados slogans musicais ampliados. São também usados para proporcionar lembrança da marca.

Por fim, conforme lembra Peters (1999), as embalagens surgem como ferramentas importantes no sentido de se criar o reconhecimento ou a lembrança da marca. As embalagens desempenham várias funções: auxiliam na armazenagem doméstica; facilitam o transporte e a proteção ao produto; transmitem informações descritivas e persuasivas; facilitam o consumo e, por fim, identificam a marca e garantem destaque no ponto de venda. Atuam como elementos da marca quando cumprem o papel de identificar a marca e destacá-la no ponto de venda. Neste sentido ajudam no processo de lembrança e reconhecimento da marca. A embalagem verde das garrafas da água *Perrier* proporciona lembrança. Os formatos das garrafas de wisky, vodka e perfumes

também cumprem esse papel. Enfim, cores, formatos e designs de embalagens são usados não para criar significado e sim para trabalhar os processos de lembrança.

Em suma, pode-se dizer que a escolha do nome, os logotipos, personagens, *slogans*, *jingles* e embalagens cumprem o papel de lembrança da marca. Visam criar para a marca um reconhecimento fácil e por isso podem ser alocados como decisões da estratégia da gestão de comunicação. Não criam significado em termos de valor para as marcas, embora possam ser utilizados para reforçar tais significados.

#### **2.2.4 Diferenciação e significado da marca**

A criação de significado que ocorre por meio de diferenças é outro grande objetivo das marcas. Para Batey (2010), o significado de uma marca é estabelecido a partir de como ela é percebida pelo público em nível consciente e de como ela age dentro desse público no nível semi ou subconsciente.

Para o Batey (2010), a atitude e escolha da marca ocorrem a partir de duas questões: práticas e simbólicas. A prática refere-se à percepção dos benefícios da marca, as justificativas físicas – é a parte racional. A simbólica verifica se a marca combina com o estilo de vida do público-alvo. A marca precisa expressar a identidade de um grupo-alvo ajudando, assim, a ordenar e estruturar a vida das pessoas. Há, então, motivações inconscientes – é a parte emocional.

Contatos com a marca geram percepções sobre a marca. Essas criam, confirmam ou modificam as associações com a marca que, por fim, ajudam a determinar o significado da marca. As associações podem ser diretas ou indiretas. As diretas permitem uma ligação, por exemplo, de *Veuve Clicquot* com *champagne*. As indiretas vão além e associam *Veuve Clicquot* com França,

o país de origem; sofisticação, um benefício simbólico e celebração, uma ocasião de uso e consumo.

Para Batey (2010) é possível categorizar as associações de marca em três categorias: atributos, benefícios e atitudes.

As associações, com base em atributos, podem estar relacionadas ao produto ou não. Os relacionados são, por exemplo, ingredientes, características de design e outros que afetam o desempenho do produto. Esses são mais racionais e práticos.

Os não relacionados não possuem ligação direta com desempenho. Podem ser associações com a imagem do usuário e do manuseio do produto. Relacionam a marca com o tipo de pessoa que usa determinada marca e em que circunstâncias e situações. Esse tipo de associação ajuda a comunicar aos outros os valores que as pessoas consideram importantes. Neste caso, as marcas ajudam a definir quem somos na sociedade. Esses são mais simbólicos. O preço entra nessa categoria dos não relacionados e vale ressaltar que todas essas associações ajudam a definir categorias que estão intimamente associadas ao significado das marcas.

Ainda, segundo Batey (2010), as associações com base em benefícios descrevem a maneira pela qual uma marca pode resolver um problema ou oferecer uma oportunidade para o consumidor. Tais benefícios podem ser funcionais, sensoriais, expressivos ou emocionais, ou combinações entre eles.

Os benefícios funcionais ocorrem como resultado de um ou mais atributos. A cerveja Skol 360 promete não empanzinhar; o creme dental Sensodyne promete proteção para quem tem dentes sensíveis. Esses benefícios têm como base atributos ou características desses produtos.

Os benefícios sensoriais referem-se à experiência física de uma marca e derivam de suas propriedades sensoriais – aparência, gosto, aroma, textura. O

chocolate Sulflair proporciona uma sensação diferente em função de sua textura, que o classifica como um chocolate aerado.

Os benefícios expressivos permitem que o consumidor expresse determinados valores contribuindo para um senso de identidade. A marca ajuda no sentido de expressão do eu. Tem a ver com a autoimagem das pessoas. Deste modo, a posse e uso de um relógio Rolex proporciona uma imagem de bem sucedido e as motocicletas *Harley Davidson* mostram ao mundo o lado rebelde de seu possuidor.

Por fim, os benefícios emocionais consistem nas sensações positivas, causadas aos consumidores ao comprar e usar certa marca. Tem a ver com sentimentos/sensações. Os lingerie da marca *Victoria's Secret* provocam benefícios emocionais nas mulheres, que se sentem mais poderosas e sensuais. De certo modo, os benefícios expressivos são parecidos com os emocionais e Batey (2010) os diferencia pelo simples fato de que os expressivos são públicos, enquanto que os emocionais são particulares.

Por fim, Batey (2010) defende que existem as associações com base em atitudes. As atitudes em relação a uma marca consistem em uma função das crenças dos consumidores em relação a certa marca. Podem ser entendidas como as respostas afetivas dos consumidores em relação às marcas. Quando a atitude é determinada mais pelos elementos funcionais e racionais, os consumidores têm mais chance de verbalizar os motivos e atitudes de determinada escolha. Quando os elementos simbólicos e emocionais predominam, a escolha pode ser menos consciente.

Enfim, o significado da marca é construído com base em diferenciação, tangível ou intangível, e essa diferenciação gera nos consumidores benefícios funcionais, sensoriais, expressivos ou emocionais.

Para Ries e Trout (1981), a construção do significado por meio de diferenciais é feita de forma deliberada, através de estratégias de

posicionamento. Sem um significado distinto, as marcas e/ou ofertas da empresa não passam de *commodities* sem diferenciação. Sem uma estratégia deliberada e planejada de um posicionamento, o significado da marca passa a ser totalmente definido pelo mercado e não tem influência da empresa.

A questão do posicionamento e sua influência na imagem das marcas serão trabalhadas mais a frente, mas vale, desde já, ressaltar que o significado, um dos dois grandes desafios das marcas é construído por meio do posicionamento.

Outro aspecto que merece ser ressaltado diz respeito à questão de um posicionamento deliberado ou emergente. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) fala sobre estratégias deliberadas e emergentes. Para os autores, uma estratégia deliberada é planejada, formulada, origina-se de planos formais que preveem intenções precisas que orientam as ações das organizações. Por outro lado há estratégias emergentes que simplesmente surgem com a evolução do processo competitivo. Elas não são resultado de planos formais e, neste caso, há bem menos controle por parte da organização.

Adaptando-se os conceitos de estratégias deliberadas e emergentes para o caso de estratégias de posicionamento tem-se que o posicionamento é deliberado quando as organizações definem qual o significado pretendido para as suas marcas e, a partir daí, criam uma estratégia de marketing buscando esse fim. Neste caso, a imagem da marca é claramente influenciada pelo posicionamento. No caso do posicionamento emergente, não há uma definição de imagem de marca pretendida e, como consequência, não há uma estratégia de posicionamento planejada. O risco é que a imagem de marca dessas organizações é criada pelo mercado e sofre pouca ou nenhuma influência da empresa. Deste modo, a imagem de uma marca sofre mais influência das ações concorrentes e da visão de compradores e consumidores que propriamente da

empresa “dona” da marca. O risco é que a imagem de uma marca pode ser bem distinta do que a organização gostaria.

No caso do mercado de café a questão do significado das marca ou tipos é central. Por que um café colombiano é mais caro que o brasileiro? Por que um café do Cerrado vale mais que um café do Sul de Minas? Essas questões estão relacionadas à imagem dessas marcas que foram fruto de estratégias de posicionamento deliberadas ou emergentes. Por isso, entender como o significado das marcas ou tipos de cafés aconteceu é de fundamental importância. Esse entendimento permite verificar que pontos de diferença são mais ou menos valorizados pelo mercado. Permite, também, verificar o papel de posicionamentos deliberados e emergentes na construção de imagens de marcas ou tipos de cafés. Essas análises sobre como as “coisas” aconteceram é vital não só para entender o passado como para pensar a construção do futuro.

### **2.2.5 Marcas coletivas e marcas de certificação**

Conforme visto até o momento, a marca é todo nome ou sinal utilizado para ser exposto em um produto ou serviço e visa estabelecer uma identificação e um significado para esse produto ou serviço. O sinal ou nome não é o produto, mas, sim, acresce-se a ele. A marca busca individualizar uma determinada oferta e tornar possível sua escolha com base em uma motivação qualquer, com base em diferenciais tangíveis ou intangíveis.

Entretanto, Faria (2011) ressalta que com a lei número 9279/96 são criadas duas novas espécies de marcas: as coletivas e as de certificação, que vêm somar-se às marcas de produto ou serviço. Tanto as marcas coletivas como as de certificação são importantes para este trabalho e por isso serão apresentadas a seguir.

As marcas de produto ou serviço são descritas no Artigo 123, inciso I, como sendo aquela usada para distinguir produto ou serviço de outro idêntico, semelhante ou afim, de origem diversa. Seu conceito e aplicação já foram discutidos neste trabalho.

As marcas coletivas são descritas no inciso III do artigo 123 da Lei n 9279/96 como sendo aquelas usadas para identificar produtos ou serviços provindos de membros de uma determinada entidade. Servem especialmente para arbitrar proteção de registro para as chamadas denominações de origem, isto é, aqueles nomes geográficos com os quais se designam produtos conhecidos, como sendo fabricados, elaborados, colhidos ou extraídos de determinado lugar e que reúnem determinadas características de qualidade.

Para Faria (2011), o surgimento das marcas coletivas se dá com o estabelecimento das corporações de ofício na Idade Média e permitia o uso coletivo de seus usuários, garantindo a indicação de origem, a autenticidade e a qualidade dos produtos.

Em 1967, a convenção de Paris determinou regras para o uso e proteção das marcas coletivas. Segundo Ângulo (2006), a convenção foi um marco na história das marcas coletivas, visto que garantiu o princípio da legitimidade da marca coletiva, que obrigava os países da União a admitir o registro das marcas, além de conceder proteção ao uso dessas.

Para Faria (2011), a importância das marcas coletivas ocorre porque permitem a promoção de uma marca, criando reputação e proteção legal frente aos concorrentes. Deste modo servem como ferramenta capaz de auxiliar uma coletividade, no caso, os proprietários da marca. Faria (2011) chama a atenção e lembra que as marcas coletivas, que se referem à identidade de origem podem dependendo do tipo de relação que criam com o consumidor, conferir aos titulares da marca uma vantagem competitiva.

Para Porto (2010), as marcas coletivas possuem um papel fundamental no marketing, visto que trabalham na formação da imagem coletiva de produtores de uma determinada região. Por isso, as marcas coletivas estão tão presentes nos arranjos produtivos locais – APLs. Para a autora, as marcas coletivas buscam agregar valor aos produtos de uma determinada região e asseguram proteção legal no que se refere ao uso.

De acordo com Barbosa (2011), a divisão de custos para a criação da marca coletiva e a possibilidade de se utilizar o regulamento de utilização da marca coletiva, como instrumentos de gestão, surgem como outras vantagens das marcas coletivas. Deste modo, custos tais como propaganda e marketing são rateados e permitem um melhoramento nas características desejadas dos produtos.

Enfim, as marcas coletivas influenciam na imagem dos produtos de uma determinada origem e ao possibilitar o reconhecimento de suas qualidades pode criar um vínculo de confiança com o consumidor.

Assim, as marcas coletivas buscam criar significado ou imagem para os produtos de determinada região. Para tanto precisam criar sinais que identificam a marca. As vantagens, conforme Faria (2011), Porto (2010) e Barbosa (2011), é que garantem proteção legal contra falsificações e permitem agregação de valor aos produtos. Por serem coletivas, tais marcas permitem redução ou rateio de custos entre seus usuários e permitem ou ajudam tanto nas estratégias de marketing e comunicação como na expansão para novos mercados. Enfim, trata-se de uma ferramenta importante no que se refere à construção de vantagens competitivas e podem beneficiar toda uma comunidade.

Por isso, as marcas coletivas referem-se às marcas que permitem a pluralidade de usuários. Seu acesso geralmente ocorre quando a empresa, pessoa, região ou país está afiliado a uma determinada associação, que é a titular ou proprietária da marca. As marcas coletivas indicam a origem empresarial dos

produtos e serviços. O usuário de uma marca coletiva será sempre um membro ou associado do titular da marca.

As marcas coletivas são, portanto, marcas com Indicação Geográfica, de acordo com o conceito da Lei de Propriedade Industrial, número 9.279. Nesta lei as indicações geográficas são definidas em duas espécies: as marcas de Indicação de Procedência e as marcas de Denominação de Origem.

Considera-se Indicação de Procedência o nome geográfico do país, cidade, região ou localidade do território que se tenha tornado conhecido como centro de extração, produção ou fabricação de determinado produto ou de prestação de determinado serviço (Artigo 177).

Por sua vez, considera-se Denominação de Origem o nome geográfico do país, cidade, região ou localidade do território que designe produto ou serviço cujas qualidades ou características se devam exclusiva ou essencialmente ao meio geográfico, incluídos fatores naturais e humanos (Artigo 178).

Portanto, são nomes ou marcas que não pertencem de forma exclusiva a qualquer um, podendo ser utilizadas por todos quantos se ajustarem às normas e regulamentos estabelecidos para tal, com o fim de garantir emprego adequado e próprio, que mantenha o valor e o prestígio alcançados por tal denominação.

Por sua vez, as marcas de certificação são descritas pelo Artigo 123, inciso II e não têm o objetivo de distinguir produtos ou serviços. Têm, sim, o objetivo de atestar a conformidade de um produto ou serviço, com certas normas ou especificações técnicas, notadamente quanto à qualidade, natureza, material utilizado e metodologia empregada.

Para Ângulo (2006) uma marca de certificação é um signo distintivo destinado a atestar, assegurar e informar sobre a presença ou ausência de determinados atributos comuns nos produtos ou serviços que a portam, diferenciando-as daqueles que não a apresentam de acordo com as normas ou especificações técnicas voluntárias e determinadas ao efeito, pelo titular da

marca, de conformidade com as exigências da lei, no interesse dos diferentes agentes econômicos e consumidores que se vinculam em relação com este tipo de signo distintivo no mercado.

Para Porto (2010), a principal função das marcas de certificação é assegurar garantia de conformidade dos produtos ou serviços de determinados produtores ou prestadores de serviços no que se refere a: características comuns; qualidade superior; produtos ou serviços testados e/ou aprovados; e controle prévio.

Portanto, para Porto (2010), as marcas de certificação atestam adequação. Podem ser utilizadas por todos os produtores de determinado produto ou prestadores de determinados serviços que estejam adequados aos regulamentos do detentor da marca. A autora ainda lembra que o titular da marca necessita de distanciamento e imparcialidade para certificar os produtos ou serviços e, por isso, esse titular precisa ser uma pessoa jurídica sem interesse comercial ou industrial direto no produto ou serviço atestado.

Assim como no caso das marcas coletivas, as marcas de certificação utilizam técnicas e procedimentos orientados para analisar, codificar e normalizar diferentes aspectos de um produto ou processo. Para Tigre (2006), as marcas coletivas e de certificação estão classificadas como a aplicação de tecnologias industriais básicas – TIB e seguem funções básicas tais como: metrologia, regulamentação, normalização, regulamentação técnica, avaliação de conformidade, tecnologias de gestão de qualidade e propriedade intelectual.

Assim como as marcas coletivas, as marcas de certificação podem ser utilizadas como ferramentas de marketing. Ao se criar uma marca de certificação busca-se influenciar na imagem de marca dos produtos ou serviços certificados e espera-se que isso seja acompanhado de agregação de valor, já que criam maior segurança e confiança no processo de escolha dos consumidores.

Em síntese, tanto as marcas coletivas como as marcas de certificação podem ser utilizadas como instrumentos de marketing, pois visam à criação e valorização da imagem do produto ou serviço. Buscam obter maior expansão de mercado, visto que pode haver um ganho de confiança por parte do consumidor, caso esse reconheça o valor nesses tipos de marcas. E podem ser uma ferramenta eficaz na conquista de novos mercados, caso esses mercados já valorizem esses tipos de marcas.

No caso do mercado de café, tanto as marcas coletivas como as marcas de certificação surgem como ferramentas de marketing para a construção do significado das marcas de café verde. Enquadram-se nas marcas coletivas exemplos como o café da Colômbia e o café do Cerrado, que criaram valorização para seus cafés utilizando como grande diferencial a denominação de origem: de país e de região. No caso das marcas de certificação, surgem como fatores de diferenciação para produtores ou associações de produtores que produzem seus cafés em conformidade com normas e regulamentos específicos. Neste caso surgem, como exemplos, os casos dos cafés certificados *Rain Forest*, *Utz*, *Fair Trade* e cafés orgânicos. Em todos esses casos a certificação proporciona valor agregado e os produtores conseguem nesses cafés ágios de preço em relação aos cafés convencionais. Por esses motivos, as marcas coletivas e de certificação surgem como referencial teórico importante para a execução deste trabalho.

### **2.2.6 A marca e o marketing**

Até o momento, o objetivo foi esclarecer os conceitos de marketing e de marca. Por meio do conceito de marketing verificou-se que tal departamento visa orientar a empresa para o mercado, buscando atender necessidades dos clientes e da organização. Utiliza, para isso, um conjunto de ferramentas que foi

chamado de mix de marketing e que ficou mundialmente conhecido como os 4 Ps do marketing (*product, price, promotion e place*).

Por outro lado *branding* refere-se à criação de uma marca forte capaz de gerar valor para a oferta da empresa. Verificou-se que uma marca forte depende fundamentalmente de se criar identificação e/ou conhecimento e significado diferenciado para a oferta da empresa.

Conforme visto no conceito de mix de marketing, percebe-se que tradicionalmente as decisões relacionadas à marca ficam enquadradas na gestão de produtos que trata da gestão da oferta da empresa, podendo ser um produto, um serviço, um lugar, uma pessoa ou uma ideia. Tal visão pode ser percebida em função da organização de alguns dos principais livros de marketing, tais como Kotler (2000), Churchill e Peter (2000).

Enfim, o conceito dos “4Ps” popularizou a filosofia do marketing mas com o passar do tempo outras visões surgiram e estão provocando uma revolução no marketing. Uma dessas revoluções foi provocada por um conjunto de autores, tais como Keller (2003), Kapferer (2006) e Aaker e Joachimsthaler (1999). Esses autores começaram a trabalhar mais especificamente o conceito de marca e, de certo modo, propõem uma mudança conceitual importante.

Para esses autores, a marca é a decisão central do marketing e orienta as demais decisões em termos de ferramentas. O que de fato estão propondo tira a decisão da marca da gestão de produto e a coloca como central no processo.

Neste sentido, Kapferer (2006) deixa claro que a decisão de marca deixa de ser tática e passa a ser estratégica. O desafio primeiro do marketing passa a ser o de criar uma marca com significado e esse significado então orienta as decisões relativas às características da oferta (*product*), seu preço (*price*), sua comunicação (*promotion*) e distribuição (*place*).

Desta forma, vale retomar o objetivo do marketing que visa, por meio de vendas, gerar volume e participação de mercado para cobrirem os custos e

produzirem uma margem de lucro para a empresa. Nesse ponto, para Kapferer (2006), as marcas surgem como a essência do marketing, pois são um dos principais ativos das empresas para alcançarem esses objetivos do marketing.

Em síntese, a marca ajuda na construção de diferenciais competitivos nas mentes dos consumidores, gerando experimentação e lealdade e permitindo a definição de preços mais atrativos para a empresa. Deste modo, a força de uma marca está na sua capacidade de ajudar a empresa e o departamento de marketing a construir valor por meio de vendas, margem e participação de mercado.

A força da marca está relacionada ao seu significado. Por isso, a capacidade da marca ajuda a organização e o departamento de marketing a conseguir vendas e margem depende do que ela significa na mente dos consumidores. É justamente o significado da marca o tema central deste trabalho e, antes de verificar como foram criados os significados para as marcas de café, é fundamental entender alguns conceitos relacionados ao significado da marca. Mais especificamente, os conceitos de posicionamento, identidade e imagem de marca que serão apresentados na sessão a seguir.

### **2.3 Posicionamento**

Inserido no conceito de marca, mais especificamente relacionado ao objetivo de se criar um significado para a marca, está uma decisão importante, que é a questão do posicionamento. O termo posicionamento surgiu em 1969, quando Jack Trout publicou o artigo *Positioning is a game people play in today's me-too market place*, na *Industrial Marketing*. No artigo, o autor ressalta que de nada adianta gastar bilhões em propaganda, se essa não estiver adequada ao “jogo de posicionamento”.

Trout (1969) lembra que uma posição é um estado relativo e tal conceito implica em uma comparação entre ofertas concorrentes a partir de suas marcas e tem como objetivo criar um significado na mente dos consumidores.

Embora o conceito de posicionamento esteja associado ao significado da marca, existem visões diferentes sobre o termo e, por isso, há a necessidade de se realizar uma revisão bibliográfica sobre o conceito de posicionamento.

Aaker e Shansby (1982) lembram que o posicionamento significa diferentes coisas para diferentes pessoas. Ogilvy (1985) reforça e defende que não existem duas pessoas no mundo que definam posicionamento da mesma maneira. Kapferer (2001) ressalta que o termo posicionamento é utilizado com vários enfoques e argumenta que diz respeito à imagem obtida por um produto na mente do consumidor, como resultado de três dimensões: tipo de oferta que a empresa faz; o público-alvo da oferta e a concorrência.

Para Bainsfair (1990) o posicionamento é uma daquelas palavras que todo mundo usa, mas poucas pessoas entendem. Clancy (2001) reforça tal ideia e argumenta que os profissionais de marketing e o pessoal das agências têm diferentes formas de defini-lo.

Aaker (1996) ressalta que o conceito de posicionamento pode significar coisas diferentes a diferentes pessoas. Para alguns significa a decisão da segmentação. Para outros é uma questão de imagem. Para outros ainda, significa selecionar qual característica do produto será enfatizada. Enfim, a literatura sobre posicionamento não é consensual em termos de importância para o marketing.

O fato é que a decisão sobre branding (marcas) implica em tomar decisões relativas a significado e identificação. A marca precisa significar algo, o que é feito por meio de diferenciação, com base em atributos tangíveis e intangíveis e precisa ser lembrada, precisa ter proeminência.

Com relação ao significado, três conceitos são importantes: identidade de marca; posicionamento de marca e imagem de marca. É por meio dos relacionamentos entre esses três conceitos que a marca cria um significado para as ofertas da empresa.

Diante disso, pretende-se neste trabalho esclarecer tais conceitos e, então, aplicá-los ao mercado de café verde, que visa entender os significados do café da Colômbia; dos cafés conhecidos como outros suaves; do café arábica do Brasil; dos cafés robustas; dos cafés cereja descascado; do café do Cerrado; dos cafés certificados; dos cafés especiais; do café 100% arábica e do café natural do Brasil.

Neste item serão apresentados os seguintes tópicos: primeiro, será mostrada a origem e evolução do conceito de posicionamento; a segunda parte relaciona os conceitos de posicionamento com a imagem da marca, e; a terceira relaciona os conceitos de posicionamento com identidade da marca. Feito isso, parte-se para a quarta parte, que tem como objetivo demonstrar modelos de construção de estratégias de posicionamento.

### **2.3.1 Origem e evolução do conceito de posicionamento**

Conforme visto, o conceito de posicionamento surgiu em 1969, com Jack Trout. Para o autor, uma posição é um estado relativo e tal conceito implica em uma comparação entre ofertas concorrentes, a partir de suas marcas.

Em 1972, Jack Trout e Al Ries escreveram para a revista *Advertising Age* uma série em três partes intitulada de “*The positioning era cometh*”. A partir daí os autores criaram um livreto contendo essas três partes ou três artigos e o distribuíram gratuitamente (120 mil exemplares). Os resultados foram inúmeras palestras e o livro “*Positioning: the battle for your mind*”, em 1981. De fato, o conceito ganhou evidência em 1981 com o livro *Posicionamento: a*

batalha pela sua mente. O livro tornou-se referência na área de marketing e propaganda e os autores ganharam o status de “gurus” do marketing.

Os dois autores, Ries e Trout (2002), definem o posicionamento como sendo o modo como você se diferencia na mente de seu cliente potencial. Para os autores, o posicionamento começa com um produto, um serviço, uma companhia, mas efetivamente trata-se, não com aquilo que você (empresa) faz com o produto e, sim, com aquilo que você (empresa) provoca na mente do cliente potencial. Ou seja, você posiciona o produto na mente do cliente.

A ideia de provocar algo na mente sugere que o posicionamento é uma estratégia para a criação de um significado. Para os autores, o posicionamento surge como um processo evolutivo e ocorre para substituir as eras do produto e da imagem. Na era do produto, o objetivo era encontrar uma proposição única de venda para o produto e então divulgá-la. Na era da imagem, buscava-se evoluir da visão baseada em características do produto e benefícios para o cliente, próprias da era do produto, para uma visão centrada na reputação e imagem do produto/empresa. Por fim, a era do posicionamento precisava levar em consideração não somente os pontos fortes e fracos de uma empresa ou produto, mas também as fortalezas e fraquezas dos concorrentes.

Deste modo, a proposta básica do posicionamento é partir do que já existe na mente dos clientes (percepção e conhecimento) e a partir daí encontrar lacunas e posições na mente. Tal argumento parte de um contexto onde o excesso de comunicação gera a necessidade de uma mensagem super simplificada.

Assim, os autores defendem que uma marca é feita na mente e criam-se marcas usando estratégias de posicionamento. Vale lembrar que os autores deixam clara a ideia de que o posicionamento deve ocorrer levando-se em conta a oferta da empresa e também as ofertas concorrentes.

Por fim, vale ainda ressaltar a importância que os autores atribuem ao fato de se chegar antes na mente. Para eles, o modo mais fácil de penetrar na mente é sendo o primeiro. Na edição de aniversário de 2002, os autores corrigem um argumento usado na edição de 1981 e esclarecem que o segundo também pode ser bem sucedido, criando uma oposição ao primeiro. Outra ideia importante é que uma forma inovadora de se criar um posicionamento é inventando uma nova categoria onde você possa ser o primeiro. Essa ideia relaciona-se à questão defendida sobre lacunas de mercado e é exaustivamente trabalhada em outro livro, intitulado de “A Origem das marcas”, de Al Ries e Laura Ries, de 2006.

Os autores dão exemplos importantes no livro de 1981 sobre como posicionar diferentes ofertas (uma empresa, um país, um produto, um serviço, um banco, uma igreja e até você mesmo) e, ao final, descrevem os seis passos para o sucesso de posicionamento.

Esses seis passos precisam responder a seis perguntas: a) Que posição você ocupa? b) Que posição você deseja ocupar? c) Quem você precisa derrotar? d) Você tem recursos suficientes? e) Você pode manter sua posição? f) Você anuncia de acordo com sua posição?

Vale ressaltar nesse esquema a importância dada ao concorrente (questão 3) e a subordinação da comunicação ao posicionamento ou seja: o posicionamento dirige a comunicação (questão 6).

Por fim, vale fazer referência ao artigo de Refkalefsky, intitulado de “Bill Bernach: o criador do posicionamento”. O autor argumenta que Ries e Trout (1981) criaram o conceito do posicionamento a partir de duas propagandas desenvolvidas pela agência DDB, de Bill Bernach. A campanha “*Think small*” (Pense pequeno) de 1950, feita para o lançamento do Fusca nos Estados Unidos, foi desenvolvida usando o conceito de posicionamento. O Fusca “vendia” a ideia de carro pequeno como diferenciador, em oposição aos carros grandes que eram

o padrão da época. Buscava-se criar um significado único a partir de um padrão já presente nas mentes dos consumidores de automóveis. Era a exploração do conceito de lacunas ou categorias.

A outra campanha era a da Avis, uma locadora de carros. O anúncio “*We are number 2*” (Somos o segundo lugar) admitia o segundo lugar em vendas, atrás da líder (concorrente) e mostrava diferenciais para tentar conquistar o consumidor - “nos esforçamos mais” e “nossa fila é menor”.

Essas histórias também estão presentes na obra de Ries e Trout (1981; 2002). O fato é que Bill Bernbach pode não ter tido consciência na época, mas a origem do termo posicionamento começou aí.

A partir de Ries e Trout (1981), outros autores trabalharam o conceito de posicionamento. Foi importante na medida em que o conceito ganhou em popularidade. Na verdade, as contribuições reforçaram e refinaram a ideia dos precursores, havendo contribuições importantes.

Dimingo (1988) descreve o posicionamento como sendo “o processo de distinguir uma empresa ou produto de seus competidores com base em dimensões reais – produtos ou valores corporativos que sejam significativos para os consumidores – de modo que a empresa ou produto se torne preferido no mercado”.

A distinção era associada à ideia de diferenciação, que pode ser tangível ou intangível gerando benefícios reais ou percebidos. Remete também à questão dos concorrentes, que seriam o alvo para se criar a diferenciação ou distinção. E visa à preferência, o que se relaciona a um significado na mente do consumidor.

Lovelock (1996) defende que “o posicionamento é o processo de estabelecer e manter um lugar distintivo no mercado para uma organização ou sua oferta de produto individual”.

Há aqui um reforço à ideia de distinção e diferenciação da oferta no mercado. E acrescenta que essa diferenciação pode ser pensada tanto em termos de produto individual como de marca organizacional.

Jain (1997) diz que o posicionamento está à procura “da alocação de uma marca naquela parte do mercado onde será recepcionada de modo favorável comparada às marcas concorrentes”. O autor reforça a premissa de que o posicionamento precisa considerar os concorrentes e salienta a importância da diferenciação quando fala da recepção de modo favorável por parte do consumidor.

Talarico (1998) lembra que o posicionamento consiste na “definição de um ponto no espaço da mente do consumidor a ser ocupado pela marca”. Novamente há um reforço no sentido de mostrar que a criação do significado ocorre na mente, que tem precedência sobre o significado que ocorre no mercado.

Lehmann e Winer (2002) reforçam a ideia de que o posicionamento refere-se a “uma definição específica de como o produto difere da concorrência na mente de um determinado grupo de clientes”. Outra vez, a definição engloba aspectos relacionados à diferenciação, concorrentes e mentes dos consumidores.

Ainda nessa linha de raciocínio, Semprini (2006) argumenta que “uma empresa deve criar uma posição na mente do seu público-alvo, levando em consideração os seus pontos fortes e fracos e os dos seus concorrentes”. “A essência do posicionamento é como a oferta da empresa se diferencia dos concorrentes na mente de seu cliente potencial”.

Aaker (1996) talvez seja o autor mais consagrado no tema branding ou marca e trabalhou o conceito de posicionamento relacionado ao conceito de marca. Para o autor, “o posicionamento é condicionado aos pontos de diferenciação selecionados da identidade de marca, tendo como objetivo a concepção de uma plataforma de comunicação eficiente para a marca”. Em toda

a sua obra o autor trabalha o termo posicionamento de marca, em substituição ao termo posicionamento. Outros autores seguiram essa terminologia.

Randazzo (1997) defende que “posicionamento da marca é aquilo que os publicitários querem que a marca represente no mercado e na mente do consumidor”. As contribuições do conceito referem-se à ideia de que o posicionamento da marca visa criar a imagem da marca (representação na mente do consumidor) e, também, no sentido de que o posicionamento da marca serve aos propósitos da comunicação, antecedendo-se a ela.

Aaker e Joachimsthaler (1999) descrevem o posicionamento da marca “como a parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo, apresentando uma vantagem em relação às marcas concorrentes”. Novamente o posicionamento da marca é visto como parte da identidade e como um meio para se definir a estratégia de comunicação.

Tybout e Sternthal (2001) defendem que o posicionamento de marca busca “afiliar uma marca a alguma categoria que os consumidores possam compreender e reconhecer de imediato, além de diferenciá-la de outros produtos na mesma categoria”. Fica aqui claro que o posicionamento da marca possui dois desafios: o primeiro desafio é situar a marca em uma determinada categoria (pontos de paridade); o segundo é criar a diferenciação em relação a concorrentes-alvo.

Kapferer (2001) também faz uso do termo posicionamento de marca e entende que “o posicionamento da marca deve tornar a marca atraente para o seu público-alvo, relacionando um conjunto de expectativas, necessidades e desejos dos consumidores”.

Entretanto, o significado das marcas precisa articular dois conceitos fundamentais, a saber: posicionamento e imagem da marca. O posicionamento refere-se à ideia de situar a marca em uma categoria e então criar diferenciais em

relação aos concorrentes-alvo. Por outro lado, a imagem é a percepção ou significado na mente das pessoas. É como os compradores e consumidores veem a marca. A imagem pode ou não ser fruto de uma estratégia de posicionamento deliberada. As marcas possuem uma imagem que é como são percebidas. Nem todas criam essa imagem por meio de estratégias de posicionamento. Enfim, o posicionamento é o significado pretendido pelas empresas; a imagem o significado na mente das pessoas. É o que será apresentado com maior detalhe no tópico a seguir.

### **2.3.2 Posicionamento e imagem de marca**

Os estudos sobre imagem começam a partir dos anos cinquenta e, de acordo com Ries e Trout (1986), o comportamento humano não é direcionado somente pelo conhecimento e pela informação, mas também pelas imagens que o homem cria em sua mente. Nesse ponto, o autor chama a atenção para o fato de que os consumidores são mais emocionais do que se pensava e agem não como resposta a uma realidade e, sim, de acordo com o que acreditam ser a realidade.

Para Biel (1992) existe pouco consenso sobre o conceito de imagem, como ela é construída, como pode ser medida e quanto ela vale. O autor defende que a imagem de marca é um conjunto de atributos e associações que os consumidores fazem com o nome da marca. Neste sentido, a imagem de uma marca é afetada pela imagem do fabricante, pela imagem do produto, pela imagem do usuário e pela imagem dos concorrentes.

A imagem do fabricante é representada pela percepção que os consumidores possuem da organização ou fabricante. A imagem do produto está associada à percepção do consumidor relacionada aos aspectos tangíveis e funcionais da oferta. A imagem do usuário é a percepção que o consumidor tem

sobre o usuário da marca e engloba características tangíveis, como idade, sexo, ocupação; e intangíveis, como personalidade, atitude e estilo de vida. Por fim, a imagem dos concorrentes está relacionada a como os consumidores percebem os concorrentes. Ela afeta a imagem de marca da empresa porque os consumidores fazem comparações no momento de escolha.

Ruão (2003) defende que a imagem de marca é um processo de interação entre a marca e seus públicos, resultando numa percepção do consumidor que deste modo atribui maior ou menor valor para uma marca. Tal visão está em acordo com o conceito trabalhado por Biel (1992).

Para Kapferer (2006), a imagem da marca é a percepção ou leitura que o consumidor faz da marca e é um conceito de recepção. Keller (2003) concorda com a visão anterior e define imagem de marca como sendo as percepções que um consumidor tem sobre determinada marca e é consequência das associações estabelecidas na memória do consumidor.

Enfim, o conceito de imagem de marca está relacionado ao significado da marca e é de forma resumida o significado que o consumidor confere às marcas. É como ele percebe as marcas.

Outra evolução no conceito de posicionamento aconteceu quando um conjunto de autores o relacionou de forma explícita com o conceito de imagem. Em alguns casos o conceito de imagem ainda não aparecia de forma clara (percepção ou conhecimento que ocorre na mente das pessoas), entretanto, ficava claro que o posicionamento refere-se a uma estratégia para a criação de imagem. Keller e Lehmann (2006) lembram que o posicionamento pode servir como “uma ferramenta de diagnóstico que fornece *insights* sobre novas áreas de desenvolvimento de produto e lacunas no mercado, que podem ser exploradas para uma vantagem de marketing, através do planejamento de produto e entendimento de necessidades do cliente”. O conceito deixa claro que o

posicionamento orienta a decisão sobre o produto ou oferta de marketing e está orientado para necessidades do cliente.

Keller e Lehmann (2006) relacionam o posicionamento com “o processo de decisões estratégicas relacionadas à conceituação de produtos e empresas, à comunicação de suas características e atributos a segmentos de mercado específicos”. Esses autores colocam o posicionamento como uma decisão que antecede a definição de produto e comunicação e, portanto, orienta a estratégia de marketing. Salientam também que o posicionamento deve considerar a oferta como um todo, e não somente o produto, devendo estimular os consumidores a desenvolverem considerações acerca da marca/empresa trabalhada, além de contribuir para que o público-alvo diferencie as marcas/empresas concorrentes e escolham aquela que percebam como de maior valor.

Levy e Weitz (1998) falam especificamente sobre o mercado do varejo e ressaltam que “o posicionamento é o projeto e a implementação de um composto de varejo para criar uma imagem do varejista em relação a seus concorrentes, na mente do cliente”. Aqui fica clara a relação entre a estratégia de posicionamento e seu objetivo, que é provocar uma imagem na mente dos clientes. Os autores também relacionam o posicionamento com o projeto que antecede o composto de marketing e com a relação que inclui os concorrentes.

Kotler (2000) diz que o posicionamento é “o ato de desenvolver a oferta e a imagem da organização para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo”. O conceito, mais uma vez, é apresentado como antecessor à estratégia de marketing e, de forma clara, vê-se que possui um objetivo claro de produzir uma imagem na mente dos clientes-alvo.

Loveloch (1996) conceitua o posicionamento como a “utilização de ferramentas de marketing por uma empresa para criar uma imagem distinta e desejável na mentalidade dos consumidores-alvo, em relação a produtos

concorrentes”. De novo o termo é aplicado como antecessor ao mix ou composto de marketing e como tendo por objetivo a criação de imagem.

Kotler (2000) defende que “o posicionamento é o processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada, cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa sustentável de uma marca em relação à concorrência numa categoria, do ponto de vista da percepção de um público-alvo”. Essa definição ampla relaciona o posicionamento com diagnóstico (processo de estudo e definição) e o coloca como passo anterior ao mix de marketing, além de referir-se a questões já descritas sobre marca, categoria e percepção (conhecimento existente na mente).

Baker (2005) descreve o posicionamento como “a tentativa de a empresa estabelecer uma vantagem competitiva atraente para o segmento-alvo, ao elaborar uma imagem para que eles entendam o que a empresa representa em relação a seus concorrentes”. A imagem é vista como consequência do posicionamento e precisa considerar os concorrentes, afim de que as diferenciações possam ser criadas.

Enfim, o posicionamento é uma estratégia da empresa, enquanto que a imagem é a percepção do consumidor. O posicionamento é o significado pretendido pela empresa. A imagem o significado na mente dos consumidores. A imagem da marca existe com ou sem uma estratégia de posicionamento. O posicionamento é a estratégia para construir uma imagem ou um significado. Sem uma estratégia de posicionamento corre-se o risco de a empresa ter seu significado criado unicamente pelo mercado – na da mente dos consumidores e compradores.

Será apresentado, na sequência, o conceito de identidade de marca que também está relacionado à questão do significado e que serve de base para se criar uma estratégia deliberada de posicionamento.

### 2.3.3 Posicionamento e identidade de marca

Aaker e Joachimsthaler (2007) trouxeram nova contribuição para o conceito de posicionamento. Para o autor, “o posicionamento é a parte da identidade da marca e da proposta de valor que será ativamente transmitida ao público-alvo”. Falando sobre o processo de planejamento da identidade de marca, Aaker apresenta três componentes fundamentais: a) análise estratégica de marca; b) sistema de identidade de marca, e; c) sistema de implementação de identidade de marca. A análise estratégica da marca é a base para a construção do sistema de identidade de marca e é composta de três análises: a) a análise do cliente, que inclui análises de tendências, motivações, necessidades não atendidas e segmentação; b) a análise da concorrência, que inclui análises de imagem/identidade da marca, posicionamento, pontos fortes e fracos, e; c) autoanálise, que inclui análises sobre a imagem da marca existente, a herança da marca, os pontos fortes e fracos e os valores da organização. Com base nessas análises parte-se para a construção do sistema de identidade de marca. Para o autor, a identidade de uma marca é desenvolvida com base em associações que implicam uma promessa feita aos clientes e tal promessa nasce da combinação de doze elementos de identidade de marca, com três tipos de benefícios que fazem parte da proposta de valor. Os doze elementos de identidade de marca são organizados em torno de quatro perspectivas, mostradas no Quadro 2 a seguir.

Deste modo, as marcas criam associações com algumas dessas doze categorias presentes nas quatro perspectivas. Com relação à proposta de valor, que é resultante da combinação que ocorre com base em alguns desses doze elementos, o autor defende que as associações podem ocorrer com base em três benefícios: funcionais; emocionais e de autoexpressão, podendo haver combinações entre eles.

Quadro 2 As perspectivas da identidade da marca

<b>Perspectivas</b>	<b>Descrição</b>
Marca como produto	1) escopo do produto; 2) atributos do produto; 3) qualidade/valor; 4) experiência de uso; 5) usuários; 6) país de origem
Marca como organização	7) atributos organizacionais; 8) local e global
Marca como pessoa	9) personalidade da marca; 10) relacionamento cliente/marca
Marca como Símbolo	11) imagem visual e metáforas; 12) herança de marca

Fonte: Adaptado de Aaker e Joachimsthaler (2007)

Os benefícios funcionais referem-se à propriedade do atributo, que pode oferecer vantagem sustentável significativa, mas pode ser limitadora. Os benefícios emocionais estão relacionados à capacidade da marca de fazer com que o comprador ou o usuário de uma marca sinta alguma coisa durante o processo de compra ou durante a experiência de uso. Agregam riqueza e profundidade à propriedade e ao uso da marca. Por fim, os benefícios de autoexpressão existem quando a marca oferece um veículo por meio do qual a pessoa pode proclamar uma determinada autoimagem. Por fim, o autor ainda lembra que a empresa não deve forçar para combinar as doze dimensões da marca (como produto; como organização; pessoa e símbolo); e os três benefícios (funcionais; emocionais e de autoexpressão) para construir uma marca, mas é com base nessas possibilidades de associações que a identidade da marca será definida.

Aaker e Joachimsthaler (2007) diferenciam os conceitos de identidade de marca e imagem de marca. Para esses autores, a identidade de marca deve ajudar a estabelecer uma relação entre a marca e o cliente, gerando uma proposta de valor que potencialmente envolva benefícios funcionais, emocionais ou autoexpressivos ou oferecendo credibilidade para as marcas estabelecidas. Note, também, que conforme lembram os autores, a identidade de marca é aspiracional e representa aquilo que a organização deseja que sua marca signifique. Por outro

lado, a imagem de marca é vista como o significado atual percebido pelo consumidor, o que contrasta com a identidade, que é o significado pretendido.

Seguindo o processo de planejamento de identidade de marca, proposto por Aaker e Joachimsthaler (2007), tem-se que após a construção ou o desenvolvimento da identidade de marca (significado pretendido), há então a necessidade de se realizar o terceiro componente do processo, descrito como sistema de implementação da identidade de marca. Nesta fase, quatro componentes são utilizados: aprimoramento de identidade de marca; posicionamento da marca; programa de construção de marcas e acompanhamento. O aprimoramento de identidade de marca envolve um conjunto de ferramentas projetadas para agregar riqueza, textura e clareza à identidade de marca. Inclui a definição de personalidade de marca e o desenvolvimento de metáforas visuais.

Por sua vez, o posicionamento de marca aparece então como um componente desse sistema (implementação de identidade de marca). Conforme Aaker e Joachimsthaler (2007) descrevem: “Com uma identidade clara e bem elaborada, a tarefa de implementação se volta para o posicionamento de marca – a parte da identidade de marca e da proposta de valor que será ativamente transmitida ao público-alvo. Desta forma, o posicionamento da marca, que deve demonstrar uma vantagem sobre as marcas concorrentes, representa os objetivos atuais de comunicação”. Alguns desses elementos da identidade de marca podem não fazer parte do seu posicionamento, pois embora importantes, não diferenciam entre a marca da empresa e a marca do concorrente; ou a marca pode não estar pronta para cumprir uma promessa (já que a identidade tem ou pode ter uma parte aspiracional); ou o público pode não estar preparado para aceitar a mensagem. À medida que a realização dos aspectos mais aspiracionais da identidade de marca se torna viável e crível, o posicionamento de marca pode se tornar mais ambicioso.

Portanto, o posicionamento da marca pode ajudar a priorizar e focalizar a identidade da marca determinando-se os objetivos de comunicação: qual a mensagem que melhor diferenciará a marca e chamará a atenção dos segmentos-alvo.

Após o posicionamento ainda existem dois componentes no processo de implementação da identidade de marca: a) os programas de construção de marcas: que incluem decisões sobre propaganda, promoções, embalagens, patrocínios, marketing direto; design de produto; novos produtos e estratégia de distribuição e, por fim; b) o acompanhamento, que consiste em definir um conjunto de indicadores de medição para acompanhar o processo de construção da marca.

Kapferer (2006), assim como Aaker e Joachimsthaler (2007), trabalha o conceito de identidade da marca e lembra que a marca é mais que o produto. Ela define o significado, define a identidade no tempo e espaço. O autor ressalta que até o momento a gestão da marca foi orientada pelos estudos da imagem, cuja preocupação é saber como se é aprendida, ou seja, a recepção ou percepção do consumidor. Diante disso, o autor defende a identidade como sendo o conceito central da gerência de marca, visto que antes de saber como se é percebido ou recebido é preciso saber o que a marca é. No fundo, a mudança da orientação – da imagem para a identidade de marca, parte da visão de que não cabe ao consumidor definir a marca e seu conteúdo e, sim, à empresa.

A imagem é um conceito de recepção, uma decodificação, uma extração de significado, uma interpretação de signos. A identidade é um conceito de emissão. Trata-se de especificar o sentido, o projeto, a concepção que a marca tem de si mesma. Sob um plano administrativo, a identidade precede a imagem. Antes de ser representada na imaginação do público, é preciso saber o que se deseja apresentar. Antes de ser captada, é preciso saber emitir.

A identidade coloca a questão do traço único e da permanência do emissor, da marca ou das particularidades no tempo. Desse modo, a identidade é a resposta às questões sobre a visão da marca, seu projeto, sua necessidade imperiosa; sua diferença; sua permanência; seus valores. Para Kapferer (2006), estamos na era da identidade da marca, que surge como evolução das eras da imagem e do posicionamento.

Kapferer (2006) defende que na era da imagem o foco estava no consumidor, no receptor, era ele quem construía o significado para a marca. Na era do posicionamento o objetivo é evidenciar as características distintivas da marca em relação à concorrência e motivadoras para o público. Nesse ponto, o autor destaca que o posicionamento é um conceito necessário, visto que ele lembra ao consumidor que toda escolha é comparativa. Exatamente por isso, há dois passos básicos para o posicionamento: a) indicar a qual categoria se quer estar ligado, comparado, e; b) indicar qual é a diferença essencial, a razão de ser de nossa marca, comparada a outros produtos ou marcas desta categoria. Deste modo, o posicionamento surge como uma prática analítica que se destina a responder a quatro perguntas: a) A marca por quê? Trata do ângulo da promessa, do benefício ao consumidor; b) A marca para quem? Trata do ângulo do objetivo, do alvo, do segmento; c) A marca para quando? Trata do ângulo da ocasião de utilização, e; d) A marca contra quem? Define o concorrente ou os concorrentes prioritários.

Com base nessas questões parte-se para alguns critérios necessários para viabilizar o posicionamento, dentre eles: O produto ou serviço permite esse posicionamento? Há uma força motivacional nesse posicionamento? A que tamanho de mercado corresponderia esse posicionamento? Esse posicionamento tem credibilidade? Que meios financeiros esse posicionamento pede? O posicionamento é específico e distintivo? O posicionamento explora a riqueza

principal do produto? É durável e não imitável? Pode justificar um valor adicional ao preço? Permite a possibilidade de retirada em caso de fracasso?

Após apresentar o conceito de posicionamento, Kapferer (2006) ressalta que embora o posicionamento seja um conceito necessário há limites que só podem ser totalmente preenchidos pela identidade da marca, que permite captar integralmente o significado desta. Portanto, Kapferer (2006) apresenta o conceito de identidade de marca como sendo capaz de fornecer o quadro da marca em sua totalidade, o que permite guiar os modos de expressão da marca, assegurar sua unidade e a permanência da mesma. Para explicar o conceito de identidade o autor utiliza o prisma de identidade, representado por um prisma de seis lados, cada um representando uma questão relativa à identidade. O Quadro 3 mostra essas seis facetas da marca e uma breve descrição do que representam.

Quadro 3 As facetas do prisma da identidade da marca

<b>Facetas da marca</b>	<b>Descrição</b>
Aspecto físico	Características objetivas que se sobressaem, inclusive embalagem e cor
Personalidade	Caráter da marca
Cultura	Sistema de valores
Mentalização	Como a marca quer ser vista ou percebida
Reflexo	Imagem do comprador ou usuário
Relação	Uso e/ou compra

Fonte: Sistematizado pelo autor com base em Kapferer (2006)

O aspecto físico está na base da marca, no seu valor agregado tangível. Ele se apóia sobre certas características objetivas que se sobressaem, inclusive embalagem e cor. A personalidade está associada ao caráter da marca. Está relacionada ao tipo de pessoa que a marca seria, caso se queira comparar uma marca a uma pessoa. Daí a importância de personagens e porta-vozes de marcas (reais ou místicos). A marca também é o resultado de uma cultura, sendo esta compreendida como um sistema de valores que servem de inspiração para a

marca. Questões ligadas à empresa e à origem são importantes nesse sentido. As marcas também são vistas como uma relação que é estabelecida por meio de uso e/ou compra. O quinto aspecto está relacionado com o reflexo desenvolvido pela marca, uma imagem do comprador ou usuário ao qual ela parece se endereçar. Vale aqui diferenciar o reflexo do alvo. O reflexo faz vender; o alvo muitas vezes compra por espelhar-se no reflexo desejado. Por fim, a mentalização explica um tipo de relação com nós mesmos e nos ajuda a mentalizar o que desejamos para nós ou como queremos ser vistos.

São essas seis facetas que definem a identidade da marca, seu território de potencialidades, segundo Kapferer (2006). Neste sentido, o autor lembra que toda comunicação constrói um emissor, no caso a marca. Assim, as marcas devem permitir que as pessoas imaginem quem fala. Esse emissor é construído a partir das facetas física e de personalidade. Toda comunicação também constrói um destinatário, ou seja, as marcas se dirigem a um determinado tipo de pessoa, de auditório. As facetas do reflexo e da mentalização focalizam esse destinatário construído. Por fim, as facetas da relação e da cultura são as pontes que ligam o emissor marca e o destinatário consumidor-alvo. Vale ainda lembrar que as facetas, física, de relação e reflexo exteriorizam a marca enquanto que a personalidade, a cultura e a mentalização são facetas de interiorização da marca.

#### **2.3.4 Modelos para a construção da estratégia de posicionamento**

Após apresentar os conceitos de marca, significado, posicionamento, imagem e identidade de marca pode-se então demonstrar a relação existente entre o posicionamento e o significado das marcas.

Conforme visto no capítulo sobre marcas, as mesmas ajudam a empresa e o departamento de marketing a buscar volume de vendas, participação de mercado e rentabilidade para a empresa. Para tanto, as marcas precisam ser

identificadas/conhecidas e precisam ter significado. O significado, que ocorre por meio da diferenciação, ocorre na mente dos compradores e dos consumidores. Esse significado, que é um conceito de recepção, é a imagem da marca.

Como a imagem é um reflexo ou consequência das estratégias de marketing da empresa, planejadas ou não, tem-se a necessidade de se pensar em um posicionamento. A identidade da marca é a somatória de todos os significantes da marca e é com base neles que a empresa define um posicionamento que visa, por meio de diferenças, influenciar a imagem ou o significado da marca.

Portanto, o posicionamento deve partir da identidade da marca para construir diferenciais capazes de gerar um significado para a marca na mente dos consumidores e compradores (imagem da marca). Sem uma estratégia de posicionamento, a empresa corre o risco de ter sua imagem definida pelos consumidores, compradores e até concorrentes. Portanto, o meio para a empresa interferir no significado é utilizando uma estratégia de posicionamento. A seguir, serão apresentados alguns modelos para a construção do posicionamento de uma marca.

Tybout e Sternthal (2001) deram contribuição fundamental para o desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento ao descreverem um modelo para a criação do posicionamento da marca. Para os autores, “o posicionamento de marca refere-se ao significado específico pretendido para uma marca nas mentes dos consumidores”.

Há, nessa definição, importantes contribuições. Primeiro, o termo posicionamento ganha um aliado (posicionamento de marca) e, portanto, a marca substitui a visão de Ries e Trout (1981) que fala sobre posicionamento de produto ou serviço. Segundo, fica explícita no conceito a palavra significado. Terceiro, o termo deixa de ser um significado na mente, como defendem Ries e

Trout (1981) e Kotler (2000) e passa a ser significado pretendido, ou seja, o posicionamento passa a ser visto de forma explícita como uma estratégia para a construção de significado.

Tybout e Sternthal (2001) continuam e defendem que o “posicionamento articula a meta que um consumidor atingirá ao usá-la (a marca) e explica por que é superior a outros meios (concorrentes) de realizar essa meta. A meta é explicada com base no quadro de referência e o ponto de diferença está ligado à busca por superioridade. O quadro de referência e o ponto de diferença são os dois elementos-chave para a construção de um posicionamento de marca”. Os autores acrescentam que é necessário criar um apelo de superioridade e orquestrar esses elementos para desenvolver um posicionamento eficaz.

De acordo com o modelo para a criação de um posicionamento de marca, existe um processo baseado em 4 componentes críticos, descritos no quadro a seguir.

Quadro 4 Modelo de Posicionamento segundo Tybout e Sternthal

<b>Componentes críticos</b>	<b>Descrição do Conceito</b>
O alvo	Breve descrição dos consumidores-alvo
O quadro de referência	Definição de concorrentes relevantes
O ponto de diferença	Diferenciais em termos de benefícios funcionais e emocionais
As razões para Acreditar	Visam apoiar as evidências da diferenciação por meio de apelos promocionais

Fonte: Sistematizado pelo autor com base em Tybout e Sternthal (2001)

Conforme o quadro, os componentes críticos podem ser explicados da seguinte forma: a) o alvo é visto pelos autores como uma breve descrição dos consumidores-alvo em termos de características de identificação (fatores demográficos e psicográficos – atividades, interesses e opiniões). Essas características são selecionadas na base da categoria e do uso da marca; b) o quadro de referência inclui a definição de concorrentes relevantes que servem à

mesma meta (objetivos, necessidades, desejos dos alvos); c) o ponto de diferença trabalha uma assertiva sobre porque a marca é superior às alternativas do quadro de referência. Pode-se usar a diferença em termos de benefícios funcionais (atributos tangíveis) e de benefícios emocionais; d) por fim, as razões para acreditar visam apoiar as evidências da diferenciação por meio dos apelos promocionais.

A visão de Tybout e Sternthal (2001) é compartilhada por Keller (2003), que argumentam que “o posicionamento da marca implica identificar e determinar pontos de paridade e pontos de diferença para criar a imagem de marca adequada”. O autor defende que decidir o posicionamento requer: a) determinar a estrutura de referência (identificando o mercado-alvo e a natureza da concorrência), e; b) definir as associações de marcas ideais (pontos da paridade e pontos de diferença).

Descrevendo seu modelo para a criação de um posicionamento de marca, Keller (2003) argumenta que é preciso decidir: a) quem é o público-alvo; b) quais são os principais concorrentes; c) de que modo a marca é semelhante a essas marcas concorrentes; d) de que modo a marca é diferente dessas marcas. A seguir é apresentado o Quadro 5, que sintetiza os passos necessários para a criação de um posicionamento.

Quadro 5 Passos para o posicionamento, segundo o modelo de Keller

<b>Passos para o posicionamento</b>	<b>Descrição do Conceito</b>
Quem é o público-alvo	Definição de público-alvo
Quais são os principais concorrentes	Definição de concorrentes-alvo
Pontos de paridade	Pontos de semelhança em relação aos concorrentes-alvo
Pontos de diferença	Pontos de diferença em relação aos concorrentes-alvo

Fonte: Sistematizado pelo autor com base em Keller (2003)

Vale ressaltar aqui a semelhança entre os modelos de Tybout e Sternthal (2001) e o modelo de Keller (2003).

O alvo de Tybout e Sternthal (2001) equivale ao público-alvo de Keller (2003); o quadro de referência de Tybout e Sternthal equivale à descrição dos concorrentes de Keller. Há, no modelo de Keller, a inclusão de pontos de paridade em relação aos concorrentes o que, de certo modo, é um avanço, já que um primeiro desafio do posicionamento é deixar claro em que categoria a marca se encontra e os pontos de paridade ajudam neste sentido. Há, então, nos dois modelos a necessidade de se criar pontos de diferença, diferença essa que é mantida desde os precursores Ries e Trout (1981). Por fim, no modelo de Tybout e Sternthal (2001) aparecem, logo após a criação de diferenciais, as razões para acreditar que não aparecem no modelo de Keller (2003) e que são importantes, já que relacionam a comunicação ao processo de posicionamento da marca, como descrito no item 6 de Ries e Trout (1981) (você anuncia de acordo com o seu posicionamento?).

Segue o modelo completo de Keller (2003) para uma melhor compreensão. O primeiro passo é identificar um alvo (Quem compra) e entender os motivos do alvo (Por que compra). O autor descreve as bases para a segmentação do mercado, que servem para a escolha do alvo. São elas: a) comportamental: status do usuário, índice de utilização, ocasião de utilização, fidelidade à marca e benefícios procurados; b) demográfica: renda, idade, sexo, raça e família; c) psicográfica: valores, opiniões, atitudes, atividades e estilo de vida, e; d) geográfica: internacional, regional e nacional.

O segundo passo diz respeito à natureza da concorrência. Para o autor, antes de criar um posicionamento é preciso considerar a percepção ou conhecimento existente na mente do grupo-alvo relacionado aos concorrentes. Note, que essa visão, orientada para os concorrentes, já aparece na visão dos precursores quando falam sobre a orientação para o posicionamento como

evolução da orientação das eras do produto e da imagem. Note, também, que os precursores evoluíram nesse aspecto em outro trabalho – Marketing de Guerra, que defende a orientação de estratégias a partir do posicionamento ocupado pelas empresas no mercado.

Deste modo, o quadro de referência serve de base para comparações (semelhanças e diferenças). Segundo Keller (2003) há dois tipos de quadros de referência: os concorrentes diretos e os produtos substitutos. Os primeiros possuindo características de produto parecidas e os segundos trabalhando o atendimento de benefícios semelhantes.

O terceiro passo pretende definir os pontos de paridade que são necessários para relacionar a marca à categoria. Por fim, o quarto passo consiste em estabelecer os pontos de diferença e indicam como a marca é superior a alternativas no quadro de referência (categoria). Neste caso pode-se usar a diferenciação em termos de benefícios funcionais (atributos tangíveis) ou benefícios emocionais (atributos intangíveis).

Esses dois modelos (Tybout e Sternthal, 2001 e Keller, 2003) são importantes porque permitem um entendimento do passo a passo para a criação de uma estratégia de posicionamento.

### **2.3.5 Tipologias de posicionamento**

Além dos modelos utilizados para a construção do posicionamento, que foram alvo dos trabalhos de Tybout e Sternthal (2001) e Keller (2003), outros autores contribuíram para o entendimento do posicionamento ao sugerirem tipologias que serviriam tanto para classificar as estratégias de posicionamento como para orientar tais decisões. Neste sentido, Kotler (2000), Trout e Rivkin (2000) e de novo Kotler (2000) forneceram contribuições valiosas. Para Kotler (2000) existem sete fontes de posicionamento, que estão descritas a seguir.

Quadro 6 Fontes de posicionamento

<b>Fontes de posicionamento</b>	<b>Descrição do Conceito</b>
Por atributo	Característica ou recurso distintivo
Por benefício	Benefício proporcionado
Por uso/aplicação	Diferenciação para certa aplicação
Pelo usuário	Adaptação ou diferenciação por grupo de usuários
Pela concorrência	Diferenciação em relação a um concorrente
Por categoria	Diferenciação em relação a uma categoria
Por qualidade/preço	Posicionamento determinado por qualidade e preço

Fonte: Sistematizado pelo autor com base em Kotler (2000)

O posicionamento por atributo refere-se à marca que cria a diferenciação com base em uma característica ou recurso distintivo. O posicionamento por benefício não posiciona a característica e, sim, o benefício proporcionado pela marca ou empresa. Kotler (2000) lembra que os carros da marca Volvo prometem maior segurança, por exemplo. O posicionamento por uso/aplicação mostra a diferenciação da marca para certa aplicação. A Nike poderia descrever um determinado tênis como o ideal para usar em corridas, salienta Kotler (2000).

O posicionamento pelo usuário ocorre quando a marca é posicionada em termos de um grupo de usuários-alvo. O autor lembra a Apple, que descreve seus computadores como os melhores para designer gráfico. O posicionamento pela concorrência acontece quando a marca sugere claramente uma diferenciação em relação a uma marca concorrente. O refrigerante 7 Up claramente chamava a si mesmo de Uncola ou seja, a opção diante dos refrigerantes de cola, reforça Kotler (2000).

O sexto posicionamento é o que ocorre por categoria e é utilizado para descrever uma marca como líder da categoria. Um exemplo é a Xerox, que significa copadoras. Por fim, o posicionamento qualidade/preço é utilizado para posicionar uma marca em um nível determinado de qualidade e preço. O perfume Chanel nº 5 é posicionado como um perfume de qualidade e preço alto. Ambos os exemplos aparecem em Kotler (2000).

Outra possibilidade de tipologia de posicionamento foi apresentada por Trout e Rivkin (2000). Para o autor, existem oito formas para se criar uma diferenciação e, conseqüentemente, um posicionamento. O Quadro 7 apresenta essas formas de diferenciação bem como uma breve síntese de seus conceitos.

Ser o primeiro pode ser importante, segundo o autor, porque as pessoas não gostam de mudar de idéia ou mudar a maneira de fazer as coisas. Por isso, se sua empresa é a primeira a lançar um produto ou uma categoria, existe a chance de se criar um posicionamento associado à ideia de inovador. O autor lista, como exemplos, empresas que utilizaram tal posicionamento em suas estratégias de comunicação: a Harvard, em Faculdade; a Time, como revista semanal; a Hertz, como locadora de carros. Todas foram primeiras em suas categorias.

Quadro 7 Formas de diferenciação

<b>Formas de diferenciação</b>	<b>Conceito</b>
Seja o primeiro	Ligado à ideia de pioneirismo. O primeiro no mercado tem a chance de ser o primeiro na mente.
Possua um atributo	Ligado a alguma característica diferenciadora.
Seja o número 1	Associado à ideia de liderança em vendas. O mais vendido do setor ou categoria.
Tenha uma herança	Associado a tempo de mercado (longevidade) ou a alguma origem reconhecida por sua qualidade.
Seja um especialista	Ligado à ideia de foco. Gera associação com excelência.
Seja o preferido	Associado a ser o preferido por determinado setor, categoria ou grupo de usuários.
Possua uma capacidade única	Ligado a alguma capacidade distintiva. Geralmente associada ao processo de produção ou uso de um ingrediente exclusivo.
Seja o mais moderno	Associado à tecnologia de vanguarda. Produto inovador.

Fonte: Sistematizado pelo autor com base em Trout (2000)

Possuir um atributo é outra forma de criar um posicionamento, uma diferenciação. Trout Rivkin (2000) chama de atributo uma característica, uma peculiaridade ou um recurso distintivo. Ele cita exemplos tais como a Crest,

creme dental que se posicionou como o creme dental que previne cáries; o ketchup Heinz, que se diferencia como sendo o mais espesso, ou; ainda o McDonald's, que oferece lanche rápido. O Burger King já se posiciona como fazendo do seu jeito. Todos anunciando conforme seus posicionamentos.

A terceira idéia é ser o número um. Não é uma opção para todos, mas uma opção em função de sua condição. As pessoas tendem a associar “maior” com “melhor” e a marca primeira em vendas pode enfatizar isso. Trout cita como exemplos: o Toyota Camry, que diz ser o mais vendido nos EUA, ou o Lincoln, que utiliza o posicionamento de carro de luxo mais vendido nos EUA ou, ainda, a Dodge Caravan (a minivan mais vendida nos EUA). Essa é uma idéia interessante, até porque as empresas podem utilizar a idéia do número um para suas respectivas categorias.

Ter uma herança também é uma forma de criar diferenciação. O fato de ter permanecido no mercado por mais tempo é uma vantagem. Há um grande crédito por ter sobrevivido mais. As empresas ou marcas podem aproveitar esse elo com a imortalidade. As pessoas valorizam a tradição. Outra idéia nesse aspecto da herança diz respeito à origem. Há origens que possuem reputação específica em alguns setores. Se a marca de sua empresa utiliza ingredientes dessa origem ou é fabricada nessa origem pode ajudar no processo de diferenciação. Trout e Rivkin (2000) lembra os casos de moda italiana, relógios suíços e vodka russa.

Ser um especialista em algo pode resultar em um posicionamento bem interessante. As pessoas ficam impressionadas com aqueles que se especializaram. Empresas e marcas especialistas possuem foco e esse foco pode ajudar a torná-las referência para o setor ou categoria. O autor cita os casos de Gatorade, que é uma marca de bebida esportiva, e de Xerox, uma marca de copiadoras. O autor ainda utiliza esse tipo de posicionamento baseado na

especialização para lembrar os perigos das extensões de marca para outras categorias.

Ser o preferido por alguém importante ou por um segmento pode criar um posicionamento bem interessante, segundo Trout e Rivkin (2000). Muitas pessoas desejam o que outras pessoas querem. É o pensamento de seguir o rebanho. Uma das maneiras para diferenciar e posicionar sua marca é encontrar um jeito de afirmar que a sua marca é a preferida, idealmente por pessoas que importam. O autor cita os exemplos de Tylenol, o analgésico preferido pelos hospitais, o tênis Nike, o calçado preferido dos astros de basquete e os carros da Mercedes, preferidos por altos executivos.

Possuir uma capacidade única é a sétima forma de se criar uma diferenciação, segundo o autor. Se uma marca é feita com um ingrediente mágico, produzido com uma tecnologia patenteada, fabricada com um processo exclusivo ou fornecida de maneira especial, a empresa pode ou deve comunicar isso.

A oitava forma de diferenciação, de acordo com Trout e Rivkin (2000) é ser o mais moderno. O produto da próxima geração não só é previsto como também é esperado; e ser o mais moderno ou mais avançado pode ser uma bela ideia. A empresa ou marca cria a ideia de que é a mais inovadora e ganha a lembrança de todos, os que podem ter e os que desejam ter um produto daquele setor.

Por fim, Kotler (2000) apresenta sua contribuição ao tratar de um conceito que ficou conhecido como posicionamento de valor. Em síntese, o autor descreve o posicionamento de valor como sendo uma forma na qual o vendedor posiciona sua marca, no que se refere a benefício e 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 a que o consumidor tem dos produtos da empresa frente aos concorrentes.

O autor considera, basicamente, cinco posições de valor, que são apresentados no Quadro 8.

Quadro 8 Posicionamento de valor

<b>Posicionamento de valor</b>	<b>Conceito</b>
+ por +	A marca oferece mais benefícios por um preço superior à marca concorrente-alvo
+ por =	A marca oferece mais benefícios por um preço igual à marca concorrente-alvo
+ por -	A marca oferece mais benefícios por um preço menor à marca concorrente-alvo
= por -	A marca oferece igual benefício por um preço menor à marca concorrente-alvo
- por -	A marca oferece menos benefícios por um preço menor à marca concorrente-alvo
= por =	A marca oferece igual benefício por um preço igual à marca concorrente-alvo

Fonte: Sistematizado pelo autor com base em Kotler (2000)

Conforme apresentado no quadro, as opções em termos de posicionamento de valor são: a) mais por mais: trata-se de um posicionamento em que a empresa oferece mais valor ou benefício em relação a um determinado concorrente de uma categoria e exatamente por isso cobra mais caro que ele; b) 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 algo mais sem custo adicional; 3c) 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; d) 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; e) mais por menos: esse posicionamento consegue proporcionar maior valor a um custo inferior ao concorrente. Em última análise, esses posicionamentos devem servir ao propósito de convencer o cliente a escolher a sua oferta de marketing. A grande vantagem desse método, segundo Rust, Valerie e Katherine (2001), é que o posicionamento de valor leva em consideração o posicionamento do concorrente e, portanto, acredita-se que o consumidor faz comparações no momento em que decide qual marca irá comprar.

Por fim, vale ainda lembrar-se da contribuição de Porter (1986; 1989), que fala de estratégias genéricas de atuação. Para o autor, as empresas podem adotar a estratégia de liderança no custo total ou a estratégia da diferenciação e podem adotá-las para competir em um mercado amplo ou em um segmento de mercado. A estratégia de liderança em custos seria apropriada para os posicionamentos de valor do tipo igual por menos ou menos por menos, enquanto que a estratégia de diferenciação seria adotada para os posicionamentos de mais por mais ou mais por igual. O posicionamento de mais por menos exigiria uma mistura de diferenciação com liderança em custos.

Portanto, definido o posicionamento ou significado pretendido, a empresa precisa combinar elementos da estratégia de produto que geram benefícios com a estratégia de preço. Deste modo, a empresa consegue um posicionamento de valor que leva em consideração a estratégia dos concorrentes, conforme prevê os modelos de Tybout e Sternthal (2001) e Keller (2003).

### **2.3.6 O posicionamento da marca e o mix de marketing**

As tipologias de posicionamento são úteis em dois sentidos: ajudam os consumidores a fazer suas escolhas, já que as fazem de forma comparativa e

auxiliam os profissionais de marketing a criar promessas para suas ofertas. Entretanto, as promessas das marcas criam expectativas nos consumidores e, por isso, as empresas precisam de ferramentas para operacionalizar seus posicionamentos pretendidos. Isso é feito quando o posicionamento da marca é seguido pela escolha adequada do mix de marketing que precisa estar em consonância com a promessa feita. Também, é fundamental que ocorra uma perfeita sinergia entre as decisões de produto, preço, comunicação e distribuição que precisam ser pensados de forma coerente, o que produzirá consistência na execução.

Neste sentido alguns autores fizeram um relacionamento entre o posicionamento da marca e a estratégia de marketing. Neste tópico serão apresentadas questões que relacionam o posicionamento da marca com o mix de marketing, ou seja: com a gestão de produtos, com a gestão de preço, com a gestão da comunicação e com a gestão da distribuição. Deste modo, o objetivo é entender especificamente como tais decisões estão subordinadas ao posicionamento e que derivam dele.

Levy e Weitz (1998) falam especificamente sobre o mercado do varejo e ressaltam que o posicionamento é o projeto e a implementação de um composto de varejo visando criar, na mente do cliente, uma imagem do varejista em relação a seus concorrentes. De acordo com essa visão, o posicionamento antecede o composto do varejo (mix de marketing criado para trabalhar o varejo) e por meio do mix de marketing cria-se a imagem da marca. Neste sentido, o posicionamento orienta a estratégia de marketing usada para a construção da imagem.

Loveloch (1996) conceitua o posicionamento como a utilização de ferramentas de marketing por uma empresa para criar uma imagem distinta e desejável na mentalidade dos consumidores-alvo em relação a produtos

concorrentes. Aqui fica clara a visão de que o posicionamento antecede as estratégias de marketing (uso do composto ou mix de marketing).

De forma mais direta, Myers (1996) propõe um encadeamento entre o posicionamento e a estratégia de marketing. Para o autor, ao posicionamento antecedem a segmentação de mercado e a seleção de alvo. Essa visão está em consonância com os modelos apresentados por Keller (2003) e Tybout e Stenrthal (2001), os quais mostram que a ideia do posicionamento precisa considerar primeiro uma categoria que servirá de base para o posicionamento. A categoria está relacionada à definição de um público-alvo definido (segmentação e seleção de alvo) e também prevê a identificação de concorrentes, que servirão de base para o posicionamento da marca.

Myers (1996) continua e, após descrever os antecedentes do posicionamento (segmentação de mercado e seleção de alvo), define que o conseqüente do posicionamento é a estratégia de marketing ou composto de marketing. Neste sentido, o autor deixa claro que o posicionamento irá orientar as decisões relacionadas a produto (oferta), preço, comunicação e distribuição.

Primeiro, o trabalho examinará a questão relacionada à gestão de produto. Para Keller (2003), a gestão de produto trata da gestão da oferta da empresa e pode estar se referindo a um produto, serviço ou organização. Para Kotler (2000), de forma sintética as decisões sobre a gestão de produtos se referem à busca de uma forma de diferenciação que pode ocorrer por meio de uma ou mais decisões relacionadas: características; benefícios; serviços pré-venda; atendimento durante a venda; serviços pós-venda; embalagem; e marca.

Conforme defendido por Kapferer (2006) a decisão de marca deixa de ser tática e passa a ser estratégica. Deste modo, a marca deixa de fazer parte do composto de produto e passa a ser central para o marketing, orientando o seu posicionamento que visa à construção da imagem. Esse posicionamento, de

acordo com Myers (1996), orientará as demais decisões relacionadas à gestão de produto.

Churchill e Peter (2000) lembram que o posicionamento pode servir como “uma ferramenta de diagnóstico que fornece insights sobre novas áreas de desenvolvimento de produto e lacunas no mercado que podem ser exploradas para uma vantagem de marketing, por meio do planejamento de produto e entendimento de necessidades do cliente”. Como se vê, o posicionamento é visto como antecedente do planejamento de produto, que é pensado a partir das necessidades do cliente. Vale lembrar que o produto ou oferta é o primeiro elemento do mix de marketing e faz parte da estratégia mercadológica.

Tanto no conceito de marketing, apresentado por Levitt (1991), como no de posicionamento, apresentado por Keller (2003) e Tybout e Sternthal (2001), as decisões primeiras referem-se à definição de um público-alvo que possui necessidades e desejos específicos. Partindo-se disso, as empresas têm o desafio de enfrentar outras ofertas que disputam a preferência pelo mesmo consumidor. Tais concorrentes, que fazem parte do quadro de referência, precisam ser considerados a fim de se criar uma diferenciação. Portanto, a ideia básica do posicionamento é construir diferenciais que sejam relevantes para os consumidores e que proporcionem vantagens em relação aos concorrentes. Abre-se espaço ainda para a ideia de que o posicionamento precisa situar a oferta em uma determinada categoria, o que é feito por meio de pontos de paridade em relação aos concorrentes dessa categoria.

Tanto os pontos de paridade quanto os pontos de diferença são construídos por meio da estratégia de produto (gestão de produto) e considera para tanto as características, os benefícios, os serviços pré, durante e pós-venda e a embalagem. Ou seja, o posicionamento precede as decisões na estratégia de produto.

Deste modo, segundo Garvin (1985), tem-se que as características e/ou benefícios dos produtos e serviços devem ser pensados para criar uma diferenciação em relação a concorrentes de uma determinada categoria. Os serviços de apoio - pré, durante e pós-venda também são formas de diferenciação. Uma embalagem mais funcional ou um design mais moderno também criam diferenciação.

O preço também é definido levando-se em consideração o posicionamento desejado para uma determinada marca. De acordo com Kotler (2000), a decisão de preço precisa considerar fatores internos e externos. O principal fator interno é o custo, que define o piso para os preços e dessa relação resulta a rentabilidade da empresa. Os fatores externos principais são: a percepção ou imagem que os consumidores possuem da oferta da empresa (marca do produto ou serviço); a percepção ou imagem que os consumidores possuem das marcas concorrentes (da mesma categoria – quadro de referência e de outras categorias); e os preços das marcas concorrentes.

Coy (2000) argumenta que as decisões dos consumidores são comparativas e por isso existe a necessidade de definir preços, observando, também, a imagem e o preço dos concorrentes. Importante lembrar que a decisão de preço não é uma decisão isolada e precisa considerar também as outras decisões do mix de marketing, visto que só assim é possível criar uma estratégia coerente. Particularmente, o preço precisa considerar a estratégia de produto e juntos orientam a decisão da comunicação.

Magrath (1989) lembra que como o preço é uma percepção de valor, chega-se à conclusão de que o posicionamento, que deve ser construído com base em diferenciais ligados à oferta, também deve ajudar a definir o preço com base em certos parâmetros.

Isso ocorre porque conforme lembra Kapferer (1992), os desafios do posicionamento são dois, conforme visto anteriormente: a) situar a oferta em

relação à categoria e; b) criar diferenciais em relação às marcas do quadro de referência. Em ambos os sentidos o preço possui papel fundamental.

Definido o posicionamento da marca do produto ou da oferta, o preço precisa estar enquadrado na categoria para cumprir o objetivo primeiro e, então, pode ou não servir de argumento diferenciador, combinado com os argumentos apresentados na gestão de produtos. Ou seja, um produto que é *premium* precisa ter preço acima da categoria não *premium*. Depois o preço pode ou não ser um dos diferenciais.

A contribuição de Kotler (2000) sobre posicionamento de valor é útil nesse sentido. O argumento justifica-se porque o consumidor compara as marcas com base nos benefícios proporcionados e pelo preço cobrado, tudo em relação aos concorrentes.

Portanto, de acordo com Greising (1994), definido o posicionamento ou significado pretendido, a empresa precisa combinar elementos da estratégia de produto que geram benefícios com a estratégia de preço. Deste modo, a empresa consegue um posicionamento de valor que leva em consideração a estratégia dos concorrentes.

As decisões sobre comunicação também derivam do posicionamento desejado pela marca. Segundo Kotler e Keller (2006), de forma simplificada, as decisões sobre gestão da comunicação envolvem decisões sobre: mensagem, ferramentas, mídias e peças de comunicação. Para Myers (1996), tais decisões também fazem parte do mix de marketing e juntamente com o produto, preço e distribuição servem ao propósito de implementação de um posicionamento.

Keller e Lehmann (2006) relacionam o posicionamento com “o processo de decisões estratégicas relacionadas à conceituação de produtos e empresas e à comunicação de suas características e atributos a segmentos de mercado específicos”. O autor relaciona o posicionamento com a definição do conceito de

produto e também com a comunicação, ambos fazem parte da estratégia de marketing.

Payne (1993) descreve o posicionamento como “a identificação, desenvolvimento e comunicação de uma vantagem diferenciada que torne os bens e/ou serviços organizacionais percebidos como superiores e distintos dos competidores na mente do público-alvo”. Mais uma vez, o posicionamento aparece como base para o desenvolvimento da oferta bem como da comunicação, que visa chamar a atenção para uma vantagem diferenciada da oferta (produto).

Randazzo (1997) segue a mesma linha de raciocínio dos autores citados anteriormente e defende que “posicionamento da marca é aquilo que os publicitários querem que a marca represente no mercado e na mente do consumidor”.

Para Biel (1992), os publicitários trabalham com o composto da comunicação e tem o objetivo de criar uma imagem de marca na mente e no mercado, o que ocorre a partir das características da oferta (produto). Deste modo, o posicionamento antecede a comunicação e conseqüentemente a estratégia de marketing. O objetivo, segundo o autor, é converter a imagem em valor para a oferta da empresa.

A definição da mensagem é a primeira grande decisão da estratégia de comunicação e inclui as decisões sobre conteúdo e público-alvo. O conteúdo trata sobre o que dizer e é influenciada pelo posicionamento de marca (significado) desejado. A mensagem pode ser definida em função de atributos, benefícios, razão de consumo, funcionalidade da embalagem e serviços adicionais. Portanto, a decisão da mensagem é submetida à diferenciação, que por sua vez decorre do posicionamento definido pela empresa. Note, também, que a comunicação deve ser orientada para o público-alvo, uma decisão clara do

posicionamento, que leva em consideração o grupo-alvo e o quadro de referência – concorrentes.

Deste modo, a comunicação pode ser entendida como a ferramenta que trabalha as razões para acreditar, descrita no modelo de posicionamento de Tybout e Sternthal (2001). Vale lembrar que as razões para acreditar em um posicionamento derivam dos pontos de diferença de uma marca em relação a outras marcas concorrentes.

Assim, as mensagens podem ser pensadas em função de algum dos sete tipos de posicionamentos defendidos por Kotler (2000), a saber: por atributo; por benefício; por uso/aplicação; pelo usuário; pela concorrência; por categoria e por qualidade/preço. Também podem usar como base o posicionamento de valor, de Kotler (2000), tais como: mais por mais; mais por igual; mais por menos; igual por menos e menos por menos. Ou, ainda, a possibilidade de que a comunicação seja derivada de uma das oito formas de diferenciação, conforme visão de Trout e Rivkin (2000).

Por sua vez, a mensagem pode ser divulgada por meio de várias ferramentas. Keller e Lehmann (2006) citam as principais como sendo: propaganda; relações públicas; promoção e; venda pessoal.

A propaganda pode ocorrer, segundo Keller e Lehmann (2006), por meio de várias alternativas de veículos. Pela mídia tradicional (TV, rádio, revistas, jornais, cinema, aparição de produto em cena); via marketing direto (mala direta, telefone e e-mail); online (sites, anúncios interativos); mídias alternativas (aviões, ônibus, outdoors, saguões); e propagandas em pontos de venda (marcadores de prateleira, corredor, rádio ou TV da loja).

Os autores citados acima lembram que o objetivo da propaganda não é vender e, sim, criar e fazer a manutenção da imagem da marca de um produto ou da imagem corporativa da empresa e/ou informar os atributos, benefícios e razão de compra de uma oferta. A propaganda é um meio para a venda e, por isso, está

subordinada ao posicionamento que justamente orienta a decisão de estratégia de produto.

Keller e Lehmann (2006) ainda acrescentam que os requisitos para a prática da boa propaganda são: informações sobre a oferta, sobre o consumidor e sobre os concorrentes, justamente as questões relacionadas ao posicionamento, tanto na visão de Tybout e Sternthal (2001), quanto de Keller (2003).

Por fim, Keller e Lehmann (2006) reforçam que os princípios para a boa propaganda são: orientação para o consumidor (ênfase nos atributos, benefícios e razões de compra – como satisfaz desejos); foco (concentração em uma só ideia persuasiva); ideia singular e competitiva para gerar diferenciação; envolvimento (para manter a atenção – razão e emoção); sincera; simples, clara e completa (para não deixar dúvidas).

Enfim, a propaganda tem como objetivo chamar a atenção, provocar o desejo e despertar o interesse dos públicos-alvo sobre o posicionamento de determinada marca, além de contribuir para o segundo desafio do branding, que é a questão da identificação da marca.

No caso das promoções, Rossiter e Percy (1987) lembram que existem promoções ao trade, tais como negociações especiais, negociações de espaço no ponto de venda, feiras e exposições e propaganda cooperativa, e; promoções ao consumidor, que incluem amostras, cupons, prêmios, descontos, concursos, sorteios e bonificação em produto.

Os autores defendem que a promoção é a pesquisa, o estudo, a adaptação e a aplicação de todas as ideias e iniciativas que possam conduzir à coordenação, à melhoria e ao desenvolvimento de vendas. É um conjunto de meios destinados a acelerar ou desenvolver a venda de um produto, conduzindo-o enfaticamente até o público-alvo.

Envolve, cria um incentivo temporário, uma razão adicional de consumo com a intenção de desenvolver vendas e tem como funções importantes:

acelerar/antecipar vendas; bloquear a penetração da concorrência; criar novas razões para o consumo; reerguer um produto; divulgar um produto; aumentar a eficiência da força de vendas; estimular a revenda.

As promoções estão ligadas a vendas e precisam ser pensadas em função de um público-alvo, concorrentes específicos e pontos de diferenciação, que são os argumentos da venda. Por tudo isso se vê que as promoções também estão subordinadas ao posicionamento assim como a propaganda.

Por sua vez, Kotler e Keller (2006) definem as relações públicas como sendo um conjunto de ferramentas constituídas por várias técnicas que são utilizadas para elevar e proteger a imagem de uma empresa, seus produtos e suas marcas. Servem, portanto, à estratégia de posicionamento, já que o objetivo é interferir ou manter uma imagem de marca.

As mensagens de relações públicas baseiam-se em duas características fundamentais: credibilidade e espontaneidade. A publicação de notícias e artigos em jornais e revistas é mais autêntica e confiável para os leitores do que, por exemplo, a propaganda, e; atmosfera natural e espontânea está relacionada ao fato de que a atividade de relações públicas atinge clientes que preferem evitar a presença e a pressão de vendedores e da mídia.

A empresa precisa se relacionar de maneira construtiva com o consumidor e também com um grande número de públicos interessados e formadores de opinião. São eles: acionistas e funcionários; fornecedores e intermediários; comunidade; líderes de opinião; governo e políticos; associações e sindicatos; veículos de comunicação; igrejas e instituições de ensino, etc..

Para tanto, segundo Kotler e Keller (2006), as relações públicas utilizam as seguintes técnicas: a) assessoria de imprensa (relações com a imprensa escrita, falada e televisiva): apresentação de fatos, notícias e informações relevantes sobre a empresa, marcas e produtos, através de entrevista coletiva ou press-release (documento escrito entregue aos veículos); b) comunicação

corporativa: divulgação da empresa e de seus produtos/marcas mediante pronunciamentos e publicações (relatórios anuais, folhetos, jornais e revistas da empresa) e audiovisuais; c) apoio no lançamento de novos produtos/marcas, na revigoração de um produto/marca envelhecido e na defesa de produtos/marcas que enfrentam barreiras de uso; d) participação e/ou patrocínio de eventos: palestras, seminários, exposições, feiras, eventos gerais; e) relações com a comunidade: doações, prestação de serviços de utilidade pública, defesa de ideias e causas; f) lobby: relacionamento com legisladores, autoridades e outros públicos para criar ou alterar legislação, para incentivar novos conceitos, novas ideias, novos projetos; g) endomarketing: apoio ao processo de comunicação interna entre os funcionários.

Em síntese, as relações públicas visam à construção, modificação ou manutenção da imagem de marca de uma empresa ou marca e, por isso, deriva de um posicionamento de marca, que define público-alvo, concorrentes e pontos de diferença.

Por fim, segundo Keller (2003) a venda pessoal envolve a interação face a face com compradores potenciais com o propósito de realizar uma venda. Nesse momento, a comunicação tem a possibilidade de personalizar a mensagem, que pode ser devidamente detalhada.

A venda subordina-se ao posicionamento, que inclusive fornece ao vendedor os argumentos para a venda. Neste sentido, a venda precisa considerar as duas questões básicas do posicionamento, que segundo Kapferer (2001) são: indicar a categoria da marca e demonstrar os pontos de diferença. Os argumentos dos vendedores são provenientes dessas duas questões do posicionamento. É fundamental indicar o propósito básico da marca que está relacionado à categoria de necessidade para, enfim, trabalhar a persuasão, em função dos pontos de diferença relacionados a outros concorrentes da mesma categoria.

Enfim, Tybout e Sternthal (2001) defendem que o posicionamento busca “afiliar uma marca a alguma categoria que os consumidores possam compreender e reconhecer de imediato, além de diferenciá-la de outros produtos na mesma categoria”. Portanto, o posicionamento tem como primeiro desafio situar a oferta em uma categoria e então criar a diferenciação. Tanto para situar a oferta (produto) na categoria como para se criar diferenciações utiliza-se de ferramentas de comunicação que são, de forma genérica, a propaganda, a promoção, a relações públicas e a venda pessoal.

Assim, a comunicação precisa considerar o conhecimento atual da marca na mente dos consumidores para se direcionar ao conhecimento desejado para a marca. Portanto, definido o posicionamento, utiliza-se a comunicação para interferir-se na imagem da marca.

Por último, a decisão sobre a gestão da distribuição envolve decisões sobre como tornar a oferta da empresa disponível ao público-alvo. Segundo Keller (2003) trata-se de uma decisão sobre canais de venda e distribuição. No geral, os canais podem ser diretos ou indiretos. Os canais diretos implicam em vender por meio de contatos pessoais da empresa, tais como correio, telefone, meios eletrônicos ou telefone. Os canais indiretos envolvem vendas por meio de terceiros ou intermediários, tais como agentes, atacadistas, distribuidores e varejistas.

Neste caso, o posicionamento que considera um grupo-alvo de consumidores específicos orienta as decisões de canais para os pontos de venda ou pontos de contato com esse público-alvo. Assim, conforme a visão de Rangan, Menezes e Maier (1992), a decisão sobre que tipo de varejo será utilizado para garantir o acesso à marca é uma decisão influenciada pelo posicionamento. Naturalmente, os distribuidores ou atacadistas a serem utilizados dependem do tipo de varejo a ser alcançado. Marcas *premium* devem

ser disponibilizadas em lojas frequentadas por esse tipo de público. Marcas populares precisam estar acessíveis em outros formatos de lojas.

No caso de lojas próprias ou mesmo franquias, vale ressaltar que são subordinadas ao posicionamento. Assim, a localização, o layout da loja e sua atmosfera precisam considerar o posicionamento pretendido pela marca, conforme defende Cardona (2001).

Neste sentido, vale a contribuição de Kotler (2000), que defendem que “o posicionamento é o processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada, cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa sustentável de uma marca em relação à concorrência numa categoria, do ponto de vista da percepção de um público-alvo”. Mais uma vez o posicionamento é apresentado como antecedente da estratégia de marketing e, naturalmente, isso envolve aspectos relacionados ao produto, ao preço, à comunicação e à distribuição.

Enfim, as decisões do mix são afetadas e/ou direcionadas pelo posicionamento pretendido pela marca. A identidade é a base do posicionamento, que, por sua vez pretende influenciar na imagem da marca por meio da combinação do mix de marketing.

### **3 METODOLOGIA**

Neste item será descrito o processo metodológico desenvolvido para a realização do trabalho. O objetivo foi demonstrar quais métodos e procedimentos foram utilizados para a busca e análise dos dados. O capítulo foi dividido em quatro partes. Na primeira apresenta-se o processo metodológico utilizado para a realização do trabalho, incluindo os pontos de vista da natureza da pesquisa, do tipo de abordagem, do ponto de vista dos objetivos e também do ponto de vista dos procedimentos. Na segunda parte apresenta-se a base conceitual do trabalho. Como o tema central é o significado das marcas, foram utilizados, como base, os conceitos de identidade, posicionamento e imagem de marca. Os principais autores desses tópicos também são apresentados. Na terceira parte são apresentadas as bases documentais utilizadas no trabalho. Como se tratou de uma pesquisa bibliográfica documental, neste tópico procurou-se descrever os principais autores utilizados para cumprir com cada um dos objetivos deste trabalho. Por fim, o quarto tópico apresenta o procedimento teórico-analítico criado pelo autor, que serviu de base para verificar como foram criados os significados para as várias marcas ou tipos de cafés verdes analisados neste estudo.

#### **3.1 Processo metodológico**

A pesquisa é definida por Alencar (1999) como sendo o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para os problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

Segundo Silva e Menezes (2005), os tipos de pesquisa podem ser classificados em função de quatro pontos de vista. Do ponto de vista da

natureza, as pesquisas podem ser básicas ou aplicadas. Do ponto de vista da abordagem, podem ser quantitativas ou qualitativas. Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva ou explicativa. Por fim, do ponto de vista dos procedimentos, as pesquisas podem ser classificadas como sendo bibliográficas, que incluem as documentais, experimentais e de levantamento ou podem ser um estudo de caso, que incluem os tipos: *expost-facto*, pesquisa-ação, participante, modelagem ou simulação.

No caso do trabalho em questão, pode-se dizer que, sob o ponto de vista da natureza da pesquisa, trata-se de uma pesquisa aplicada. Optou-se por esse método em função do objetivo geral, que visa verificar como foram construídos os significados para as marcas de café verde. Portanto, a pesquisa é aplicada aos vários exemplos de café verde, foco deste estudo.

Do ponto de vista da abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa. De acordo com Minayo (2001), o objetivo da avaliação qualitativa é permitir a compreensão dos processos e dos resultados, considerando-os como um complexo integrado por ideias. Nesse ponto, a compreensão dos resultados, que estão relacionados ao significado das marcas de café verde, depende fundamentalmente do entendimento dos processos que geram significado, e aí são incluídos os conceitos de posicionamento, identidade e imagem de marca.

Para Ludke e André (1996), a pesquisa qualitativa auxilia o pesquisador a adequar seu conteúdo teórico ao problema de pesquisa no decorrer do processo. Neste sentido, a definição e escolha da abordagem qualitativa se explicam pela necessidade de aprofundar as questões teóricas que ajudam a explicar como foram construídos os significados das marcas ou tipos de cafés alvos deste estudo.

Sob o ponto de vista dos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como sendo descritiva. Malhotra (2001) defende que a pesquisa descritiva é aquela que objetiva descrever ou definir determinado fenômeno. Nesse ponto, a

pesquisa é descritiva porque visa descrever as características e o significado de cada uma das marcas de café verde, bem como foram criados esses significados, estabelecendo relações entre preço, valor e benefício percebido.

A descrição dos fatos e características relacionados aos tipos de cafés foi a base para o entendimento de como foram criados os significados, e tal descrição partiu de material bibliográfico já existente, ou seja, dados secundários.

Do ponto de vista dos procedimentos, a pesquisa é bibliográfica. Segundo Moreira (2004), o método de pesquisa bibliográfica é considerado o primeiro passo em direção a uma boa revisão de literatura, sendo necessário rever o conhecimento já existente sobre determinados conceitos. A pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos científicos e material disponibilizado na internet. No caso específico deste trabalho, todos os dados são secundários, o que caracteriza o procedimento bibliográfico documental.

Para a realização da presente pesquisa também se utilizou da técnica da observação participante, considerando que o autor possui extensa experiência profissional na área cafeeira, conforme apresentado na sua biografia.

Na observação participante, o indivíduo se coloca diante da ação gerada e observada pelo próprio grupo, interagindo e participando da ação a fim de se compreender os acontecimentos (BARDIN, 1997). Segundo Proença (2008), isso requer que o observador torne-se parte do universo investigado para entendimento do contexto das ações e apreensão dos aspectos simbólicos que o permeiam. De acordo com Queiroz et al. (2007), essa técnica possibilita o conhecimento através da interação entre o pesquisador e o meio, propiciando uma visão mais detalhada da realidade.

### **3.2 Base bibliográfica conceitual**

Objetivou-se, com este trabalho, verificar como foram construídos os significados para as marcas ou tipos de café verde. Portanto, o significado da marca foi o tema central deste trabalho e, primeiramente, buscou-se, por meio de procedimentos bibliográficos, esclarecer três conceitos relacionados ao significado da marca: identidade, posicionamento e imagem de marca.

Para tanto, este trabalho foi iniciado com a apresentação dos conceitos de marketing e de marca. O objetivo foi mostrar que o departamento de marketing busca, através do uso de um conjunto de ferramentas, atender às necessidades e desejos de determinado público-alvo para, assim, garantir o atendimento das necessidades de faturamento e de lucro da empresa. O marketing visa ajudar a empresa a vender e está preocupado em garantir a fidelidade e lealdade do consumidor.

Neste sentido, Aaker e Joachimsthaler (2007), Keller (2003) e Kapferer (2006) fizeram contribuições importantes no referencial ligado ao marketing e colocaram a questão da marca (branding) como central nesse processo. A ideia é que uma das formas pelas quais o marketing consegue atingir seus objetivos é quando cria para a sua oferta uma marca que tenha significado. O significado, por sua vez, está relacionado à diferenciação seja ela, tangível ou intangível, funcional ou emocional e precisa articular três conceitos básicos: identidade, posicionamento e imagem.

Após apresentar os conceitos de marketing e de marca, o trabalho apresenta os conceitos de posicionamento, de imagem e de identidade da marca. Os principais autores pesquisados nesses aspectos foram: Tybout e Sternthal (2001), Keller (2003), Kotler (2000), Myers (1996), Aaker e Joachimsthaler (2007), Keller (2003) e kapferer (2006). De forma resumida, pode-se dizer que o posicionamento é uma estratégia da organização ou grupo de empresas e até

países ou regiões que visa criar o significado da marca por meio de diferenciação em relação às ofertas concorrentes. A identidade da marca é um conjunto de significantes da marca da organização e é com base neles que a organização define qual será o seu posicionamento. Por fim, a imagem da marca é o significado que as pessoas têm de uma marca. Essa percepção está na mente das pessoas e pode ou não ser reflexo de uma estratégia de posicionamento.

Com base nesse referencial bibliográfico partiu-se para a coleta dos dados secundários para explicar os significados das marca de café verde com base nos conceitos de posicionamento, identidade e imagem de marca.

### **3.3 Base bibliográfica documental**

O objetivo deste trabalho foi aplicar os conceitos de identidade, posicionamento e imagem de marca para entender como foram criados os significados para as várias marcas ou tipos de cafés verdes. Deste modo, nesse tópico buscou-se descrever a base bibliográfica documental utilizada para o estudo dos diferentes tipos de cafés.

De início, buscou-se a classificação da OIC, que classifica os vários países produtores de café em quatro grupos distintos. Cada grupo integra países que produzem cafés diferenciados em relação aos demais grupos e, portanto, possuem um significado distinto no mercado internacional. Os cafés suaves colombianos, os outros suaves, os robustas e os arábicas do Brasil integram os quatro grupos de cafés utilizados pela OIC para os estudos de mercado dessa entidade. É a classificação oficial para descrever os tipos de cafés no mercado internacional.

Com base nessa classificação, buscou-se um entendimento sobre os pontos de diferença entre esses tipos de cafés. Para tanto, vários autores foram utilizados como base.

O estudo bibliográfico também buscou informações de como tais países ou grupos de países utilizaram estratégias de posicionamento para construir seus significados no mercado. Enfim, buscaram-se dados na OIC sobre volumes exportados e preços praticados pelos quatro grupos de cafés (suaves colombianos; outros suaves, naturais do Brasil e robustas) no período entre 1993 e 2014. Os preços praticados e os volumes exportados mostram a relação entre exportação e preço e, com base nos ágios e deságios de preços entre os diferentes grupos, chegou-se à noção de valor percebido por esses cafés no mercado internacional.

Essa análise permitiu verificar a relação existente entre o significado da marca e os resultados das estratégias de marketing para as marcas ou tipos de café verde, mais especificamente sobre o preço, que traduz a percepção de valor.

Em síntese, os dados de preço permitiram uma análise de valor percebido e este reflete o significado para cada grupo de café. Por fim, o significado, com base em valor, foi determinado pelas diferenças entre os grupos de cafés. Tem-se uma relação de causa e efeito, onde as causas referem-se aos diferenciais entre os grupos de café e os efeitos são sentidos nos preços, que refletem o valor ou significado percebido pelo mercado.

Nesse ponto vale a contribuição de Churchill e Peter (2000), que defendem que o preço de um produto reflete uma escolha qualitativa. Deste modo, as pessoas só pagam mais se acreditarem que esse produto vale mais.

Jones (1993) considera que a sociedade é uma ordem criada ou realizada pela própria capacidade de seus membros e ocorre por meio de atores que interpretam e atribuem significados ao contexto no qual se encontram. Com base nisso, a posição do pesquisador passa a ser central, visto que trata de como ele vê as coisas a partir da realidade que os atores envolvidos pensam ser real. Os atores do mercado de café, principalmente os importadores e torrefadores, mas também em alguns casos consumidores finais, percebem maior ou menor valor

nos diferentes tipos de cafés com base em suas diferenças fundamentais e atribuem maior ou menor preço como consequência desses valores ou significados.

Jones (1993) defende que o que os atores pensam ser real determina o que eles decidem fazer e, nesse ponto, a realidade é uma negociação criada por indivíduos em interação num contexto social particular. Nesse ponto, o presente trabalho pretende entender como as pessoas atribuem significado aos vários tipos ou marcas de café verde. Tal tipo de abordagem vê o significado de algo, partindo-se de um grupo de indivíduos em um dado contexto e admite, ainda, que o mesmo objeto possa ter diferentes significados.

Neste sentido, o preço dos diferentes tipos de café é uma variável-chave e surge como fator relevante para a explicação de interpretações e ações que permitem o desenvolvimento de modelos e teorias. Isso ocorre porque o preço de uma mercadoria reflete uma escolha qualitativa, visto que as pessoas só aceitam pagar mais caro em algo que percebem como de maior valor.

Em função disso, o preço dos tipos ou marcas de café surge como consequência do significado dessas marcas e seus ágios e deságios, em relação a outros tipos ou marcas, permitem uma análise comparativa de significados.

Portanto, o trabalho parte do princípio de que o conhecimento da interpretação e do significado da ação é possível quando se adquire conhecimentos sobre os modos pelos quais os atores percebem o mundo. As diferenças tangíveis e intangíveis entre as marcas e os preços recebidos permitem uma interpretação dos significados dos atores envolvidos no mercado de café verde.

Na questão metodológica, a análise é conduzida a partir da perspectiva do ator da ação (importadores, torrefadores e consumidores) e o pesquisador aproveita sua condição de ator social criativo para interpretar as ações dos consumidores e compradores de café. O método para isso é a análise

documental, que permite descrever com base em bibliografia já existente, as características dos diferentes tipos ou marcas de café, bem como o preço recebido por eles.

Com base nesses mesmos princípios, buscou-se uma análise mais abrangente e foram incluídas outras marcas de cafés verdes na análise. Assim, os cafés especiais, os certificados, os de origem e o cereja descascado surgem como novas categorias criadas pelo mercado.

Assim como no caso dos quatro grupos da OIC, partiu-se para uma investigação que incluiu o princípio de causa-efeito. As características de cada uma das marcas de café (especiais, certificados, de origem e cereja descascado) foram entendidas com base em pesquisa bibliográfica e o preço comparado a determinado tipo de café serviu para medir o efeito, que é o valor percebido que reflete o significado da marca de café. Vale ressaltar o papel do pesquisador do trabalho, que por sua participação efetiva no mercado de café, conforme apresentado na biografia do autor, assume a condição de observador participante da pesquisa.

Segue, abaixo, uma apresentação da metodologia em função dos objetivos geral e específicos deste trabalho.

Visando verificar como foram construídos os significados para as marcas de café verde, que é o objetivo geral deste estudo, utilizou-se, do ponto de vista dos procedimentos, segundo a visão de Silva e Menezes (2005), o método de pesquisa bibliográfica.

Partiu-se de material bibliográfico disponível para entender as diferenças entre os tipos ou marcas de café, que consistem nas causas que geram os efeitos, que são medidos nos preços recebidos por esses tipos ou marcas de cafés. Os dados de preço foram conseguidos no site da OIC (2015), entidade que disponibiliza dados de exportação, produção e preços praticados no mercado de café dos quatro grupos de cafés classificados pela entidade: suaves colombianos,

outros suaves, arábicas do Brasil e robustas. Com base nessa relação de causas-consequências, chegou-se aos significados desses quatro tipos ou marcas de cafés.

No caso dos outros tipos ou marcas de café, buscou-se material bibliográfico existente e, com base nas características dos cafés e noções de preços (ágios ou deságios referentes a outros tipos ou marcas de cafés), chegou-se às conclusões sobre os significados dessas marcas ou tipos de cafés.

No caso dos cafés especiais, os principais autores pesquisados foram Vieira e Carvalho (2002), Leighton (2012) e Lingle (2012). As informações da BSCA também foram muito úteis para os diagnósticos apontados. Sobre os cafés de origem, os principais autores pesquisados foram Vieira e Carvalho (2002), Saes e Farina (1999), Eccardi e Sandalj (2003), e Thorn (1998). No caso dos cafés certificados, as principais consultas ocorreram a partir de pesquisas feitas por Moreira, Fernandes e Vian (2011), Loureiro e Lotade (2005), Saes e Miranda (2012) e Villalobos (2006). Por fim, no caso do café cereja descascado, as principais consultas ocorreram nos trabalhos de Saes e Farina (1999) e Caldeira (2004).

Visando identificar o papel das estratégias de posicionamento na construção do significado das marcas de café verde, o autor partiu da visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) sobre estratégias deliberadas e emergentes e adaptou aos exemplos de cafés verdes deste estudo, que foram então classificadas segundo esse modelo.

Em síntese, as análises sobre as características das diferentes marcas ou tipos de cafés e seus preços no mercado compõem a relação de causa-efeito que identifica o significado das marcas de café verde no mercado internacional. O estudo sobre as ações efetivas ou não dessas marcas identifica o papel das estratégias de posicionamento na construção do significado para essas marcas de

café verde. Mais adiante será possível identificar que alguns significados foram de fato criados por estratégias deliberadas de posicionamento e outras não.

### 3.4 Procedimento teórico-analítico

O procedimento teórico-analítico constituiu-se em ferramenta de fundamental importância para a realização deste estudo. Isso porque, com base nos referenciais bibliográficos conceituais apresentados, o autor criou um procedimento teórico-analítico que serviu de base, tanto para explicar como foram criados os significados para as várias marcas ou tipo de cafés estudados, como para fundamentar a sugestão de propostas de posicionamento para dois casos de cafés verdes.

No referencial bibliográfico deste trabalho foram apresentados dois modelos para a criação de posicionamento: o modelo de Tybout e Sternthal (2001) e o modelo de Keller (2003). Segue abaixo a síntese dos dois modelos.

Além disso, o referencial teórico apresentou o conceito de posicionamento de valor, de Kotler (2000), que relaciona benefícios e preço de determinada oferta comparada a seu concorrente e, a argumentação de Myers (1996), que descreve os antecedentes e consequentes do posicionamento, referindo-se a decisões que ocorrem antes e depois da definição do posicionamento.

Quadro 9 Modelos para a criação de um posicionamento

<b>Modelo de Tybout e Sternthal</b>	<b>Modelo de Keller e Machado</b>
O alvo	Quem é o público-alvo
O quadro de referência	Quem são os principais concorrentes
O ponto de diferença	Pontos de paridade
As razões para acreditar	Pontos de diferença

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Tybout e Sternthal (2001); Keller (2003)

Foi com base nessas contribuições, associadas aos conceitos de identidade de marca e imagem de marca, que foi possível a criação de um procedimento teórico-analítico de posicionamento.

De forma sintética, o posicionamento que visa à criação do significado para as marcas pode ser apresentado por meio dos seguintes passos: a) escolher um concorrente-alvo; b) projetar um posicionamento de valor; c) definir pontos de paridade e pontos de diferença, e; d) planejar a estratégia do mix de marketing.

O autor apresenta a seguir o Quadro 10 contendo esses quatro passos e uma breve descrição de seus conceitos.

Quadro 10 Passos para o posicionamento

<b>Componentes críticos</b>	<b>Descrição do Conceito</b>
Concorrente-alvo	Concorrente que serve de parâmetro para comparação com a marca que pretende construir seu posicionamento.
Posicionamento de valor	Sintetiza uma comparação em termos de benefícios e preço em relação a um concorrente-alvo. Serve para gerar uma percepção de valor, com base em significado pretendido.
Pontos de paridade e pontos de diferença	Pontos de paridade que servem como identificação de pontos comuns com o concorrente-alvo e pontos de diferença que servem para mostrar as distinções em relação ao concorrente-alvo.
Mix de marketing	São as ferramentas de marketing que irão operacionalizar o posicionamento

Conforme apresentado no Quadro 10, o concorrente-alvo surge como necessário para se criar um posicionamento “por comparação” para uma determinada marca. Conforme defende Ries e Trout (1981), no posicionamento é necessário partir de um concorrente que já tenha um significado na mente das pessoas. É com base nele que uma marca se posiciona. Note que o concorrente-alvo aparece tanto no modelo de Tybout e Sternthal (2001), quanto no de Keller

(2003), já que funciona como referência para a marca que pretende construir seu significado.

Vale ressaltar que em ambos os modelos citados aparece o grupo-alvo, que se relaciona com os consumidores que servirão de ponto orientador para a estratégia de marketing das organizações. Entretanto, defende-se nesse modelo que a definição do concorrente-alvo e a consequente promessa, via posicionamento de valor, automaticamente direcionam esforços para um determinado público-alvo. Deste modo, quando a Chevrolet, por exemplo, cria o Cruze partindo do concorrente-alvo Corolla e define seu posicionamento de valor do tipo + por +, ela automaticamente direciona sua marca para um determinado público.

O segundo passo do procedimento teórico-analítico, sugerido pelo autor, consiste em projetar um posicionamento de valor. Portanto, uma determinada marca parte de um concorrente-alvo específico e então cria por meio do posicionamento de valor uma promessa de valor. A promessa de valor surge em função de benefícios e preço comparado ao concorrente-alvo e servirá de base para a definição de pontos de paridade e de pontos de diferença.

Então, quando o Cruze faz a promessa de + por + em relação ao Corolla, terá que estabelecer pontos de paridade para situar o Cruze na categoria de carros de luxo do tipo sedã, que é a categoria onde se encontra o Corolla no Brasil. Deste modo, o Cruze estaria cumprindo o primeiro grande objetivo do posicionamento, segundo a visão de Kapferer (2006), que é o de situar a marca em uma determinada categoria. Após isso, parte-se para o segundo grande objetivo do posicionamento, também segundo a visão de Kapferer (2006), que consiste em criar diferenciais em relação ao alvo naquela categoria o que ocorre por meio dos pontos de diferença. No caso do Cruze, os pontos de diferença seriam orientados para construir o porquê de mais benefícios, que justificaria então o preço superior ao Corolla.

Por fim, como consequência do posicionamento de valor pretendido, que irá orientar os pontos de paridade e de diferença, cria-se a estratégia do mix de marketing. As características do carro, a imagem da marca da empresa, os serviços pré, durante e pós-venda, o design e outros pontos serão utilizados para definir o benefício superior à marca concorrente-alvo. Trata-se da gestão do produto. O preço também será definido e será superior, conforme o posicionamento de valor do tipo + por +, mas agora é o momento de definição do preço de forma específica, o que significa respeitar os limites da categoria. Trata-se da gestão de preço. Com base no produto e no preço estabelecem-se, então, os canais de venda (gestão da distribuição), que irão definir onde o produto será vendido; e a comunicação, com as definições de mensagem de propaganda que no caso específico precisam chamar a atenção e provocar o interesse para os pontos de diferença. No caso do Cruze precisam convencer sobre a superioridade em termos de benefícios (+) e convencer um grupo de consumidores a pagar mais por isso (+ por +).

Deste modo, seguindo os passos do posicionamento: a) definição de concorrente alvo; b) promessa de posicionamento de valor; c) escolha de pontos de paridade e pontos de diferença, e; d) definição do mix de marketing; uma marca, no caso, o Cruze conseguiria criar significado para sua marca.

Seguindo esses passos, o posicionamento teria chance de interferir na imagem da marca, que é como o Cruze é percebido pelo mercado, ou seja, seu significado na mente das pessoas. Vale ressaltar que o posicionamento precisa partir da identidade da marca, pois, caso contrário corre-se o risco de se fazer uma promessa enganosa, o que teria repercussões negativas na imagem da marca.

Em síntese, o posicionamento deve partir da identidade para criar uma imagem e para tanto precisa considerar um concorrente alvo; um

posicionamento de valor; pontos de paridade e de diferença e a escolha do mix de marketing mais adequado à promessa de valor.

Por fim, vale lembrar que a imagem é o objetivo do posicionamento e quando as pessoas têm uma percepção de valor diferente da promessa feita pela marca, corre-se o risco de que as estratégias de marketing não alcancem seus objetivos de venda e de rentabilidade.

No caso do procedimento teórico-analítico apresentado, o posicionamento irá direcionar a estratégia do mix de marketing de uma determinada marca, conforme a visão de Myers (1996).

O objetivo agora é discutir como o posicionamento da marca e seu significado prometido orientam as demais decisões do mix de marketing. Para tanto é necessário voltar aos conceitos essenciais.

De acordo com Keller (2003) e Tybout e Sternthal (2001), o posicionamento é construído com base em definições sobre grupos-alvo (consumidores); quadro de referência (concorrentes); pontos de paridade e pontos de diferença, que então direcionam as razões para acreditar.

Por sua vez, de acordo com Levitt (1991), o marketing pode ser entendido com base em seus quatro pilares e é conceituado como sendo o departamento da empresa que: a) busca atender necessidades e desejos; b) de público-alvo definido; c) visando a busca de uma determinada rentabilidade da empresa; d) faz uso de ferramentas diversas, que podem ser sintetizadas em um composto - mix de marketing, que engloba produto, preço, comunicação e distribuição.

Isto posto tem-se os seguintes relacionamentos entre os conceitos de posicionamento e a estratégia de marketing:

O primeiro passo do marketing é planejar uma oferta (marca do produto ou serviço) destinada a um público-alvo definido, que possui necessidades e desejos específicos. Esses dois pilares do marketing, Levitt (1991) coincidem

com a primeira parte para a construção do posicionamento, que é a definição de um segmento a ser atingido. Nos modelos de construção de posicionamento de Keller (2003) e Tybout e Sternthal (2001) esse segmento é denominado de grupo-alvo.

Para Keller (2003) e Tybout e Sternthal (2001), os consumidores antes de escolherem uma marca, escolhem uma categoria do mercado e então optam por uma marca dessa categoria. As marcas que atuam em uma mesma categoria fazem parte do quadro de referência. São os concorrentes mais diretos da marca da empresa.

Neste sentido, para serem escolhidas as marcas, precisam pensar em um posicionamento a fim de influenciarem em seus significados, o que envolve duas questões fundamentais, de acordo com Kapferer (2006): a) indicar a qual categoria se quer estar ligado; e; b) indicar qual é a diferença essencial, a razão de ser da marca, comparada a outros produtos ou marcas dessa categoria. Isso é feito com base nos pontos de paridade e de diferença, de Keller (2003).

De acordo com Keller (2003) e Tybout e Sternthal (2001), a associação com a categoria se faz quando a marca estabelece pontos de paridade em relação aos concorrentes do grupo estratégico e, para indicar o diferencial, é fundamental estabelecer pontos de diferença em relação a esses concorrentes. É com base neles que a empresa decide as razões para acreditar, que servem de orientação para a comunicação.

Tanto os pontos de paridade como os pontos de diferença ocorrem via atributos, benefícios, embalagem, design, serviços de apoio, preço, promoções e outros. Note que a gestão da distribuição precisa garantir acesso ou disponibilidade aos pontos de venda frequentados pelo grupo-alvo. Por fim, as razões para acreditar (diferenças tangíveis e intangíveis) orientam a definição das estratégias de comunicação, tais como propaganda e relações públicas.

Portanto, o posicionamento da marca (promessa) está servindo de orientação para a estratégia de marketing. Definido o grupo-alvo e a categoria o posicionamento utiliza, conforme Myers (1996), ferramentas de marketing para criar diferenciação. Enfim, o posicionamento possui um relacionamento claro com a estratégia de marketing e serve de direcionamento para as decisões que ocorrem no mix de marketing.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após realizar o estudo bibliográfico sobre o significado da marca, que incluiu os conceitos de identidade, posicionamento e imagem da marca e apresentar o procedimento teórico-analítico utilizado no trabalho, parte-se para a apresentação dos resultados e discussões do trabalho.

### 4.1 Pontos de Diferenciação no mercado de café verde

Especificamente, sobre os pontos de paridade e pontos de diferença utilizados no mercado de café que aparecem como objetivo específico primeiro deste trabalho apresenta-se, a seguir, o Quadro 11 sintetiza os principais meios para se criar diferenciação e significado no mercado de café verde.

Os pontos de paridade e pontos de diferença podem surgir de onze dimensões, que são enumeradas a seguir:

Quadro 11 Pontos de paridade e pontos de diferença no mercado de café verde

Pontos de paridade e de diferença	Opções disponíveis
Espécie	<i>Coffea arabica</i> ou <i>Coffea canephora</i>
Variedade	Bourbon; Catuaí; Mundo Novo; etc...
Altitude	Quanto maior a altitude mais valorizado é o café.
Sistema de cultivo	Cultivo sombreado em oposição ao cultivo em pleno sol.
Tipo de colheita	Colheita seletiva em oposição à colheita por derriça total dos grãos.
Modo de beneficiamento	Por despulpamento; pelo método de descascamento e pela via seca.
Qualidade da bebida	Por pontuação, segundo os critérios da SCAA ou segundo classificação de mole, duro, riado e rio
Aspecto do grão	Tamanho, cor, quantidade de defeitos, percentual de catação
Certificação do processo produtivo	<i>Utz; Rain Forest; Fair Trade, Orgânico.</i>
Origem da produção	Por país, região, zona de produção ou até fazenda.
Características de Sabor e corpo	Encorpado x Suave Várias características de sabor.

Com relação à espécie, os cafés podem ser classificados em duas espécies: os cafés *arabicas* e os cafés *canephoras*. Segundo Thorn (1998), os cafés *arabicas* são considerados superiores aos cafés *canephoras*. São mais refinados e saborosos e consequentemente produzem uma bebida superior. As duas espécies possuem variedades diversas e essas produzem cafés superiores e inferiores. Algumas dessas variedades já são percebidas como superiores e produzem cafés mais requintados. Esse é o caso da variedade bourbon, considerada a mais saborosa dentre as variedades da espécie *arabica*, o que a torna importante ferramenta para a construção de diferenciais.

A altitude é outro fator de diferenciação para a produção de cafés. Considera-se que quanto maior a altitude de cultivo, maior tende a ser a qualidade do café. O sistema de cultivo também surge como fator para a distinção entre os cafés. Já é consenso que os cultivos sombreados produzem cafés mais valorizados que os cafés cultivados em pleno sol, sem a presença de árvore entre as plantas de café. Há, aqui, uma questão relacionada ao apelo ambiental no cultivo do café.

O tipo de colheita também é apresentado como fator de diferenciação. Atribui-se maior valor à colheita seletiva de grãos maduros do que à colheita por derriça total, sistema em que os grãos maduros, verdes e passas são colhidos de uma única vez. O modo pelo qual o café é beneficiado também é apresentado como fonte de diferenciação. A estratégia colombiana fez com que o mundo do café valorizasse mais o modo de beneficiamento por despulpamento em relação ao modo de preparo por via seca, onde o café é beneficiado com a casca. O método de beneficiamento conhecido como “cereja descascado” fica sendo intermediário entre os dois: é mais valorizado que a seca com a casca e menos valorizado que o café despulpado, que passa por um período onde o café é mergulhado em tanques contendo água para o despulpamento da casca.

A qualidade da bebida é um fator importantíssimo para se criar diferenciação para os cafés. Principalmente com a criação da categoria dos cafés especiais, critérios objetivos foram criados para se definir a qualidade da bebida. A SCAA define que a qualidade da bebida deve ser medida por uma pontuação de zero a cem pontos e quanto maior a nota maior a qualidade do café. Juntamente com os critérios de qualidade, foram também estabelecidas normas para classificar os cafés conforme os aspectos do grão, como tamanho, cor e quantidade de defeitos, que atualmente seguem os critérios de percentual de catação, que define o percentual em uma amostra de grãos defeituosos. Quanto menor o percentual de catação maior a qualidade e, conseqüentemente, melhor o café.

As várias certificações do café também surgiram como fator importante para se classificar os cafés. Um café certificado vale mais que um não certificado. Nesse ponto surgem várias possibilidades de certificação: *Utz*; *Rain Forest*; *Fair Trade* e Orgânico. Cada uma delas obedece a determinadas normas e gera, como consequência, valores diferentes em termos de percepção e preço para os cafés.

A origem do café também é importante. Estratégias de marcas coletivas produziram no mercado a ideia de que as condições de clima, solo, altitude e relevo produzem cafés diferenciados. Deste modo, uma determinada origem constrói por meio do “*terroir*” uma imagem de superioridade.

Por fim, as características de sabor e corpo de um café também produzem percepções diferentes no mercado consumidor e comprador. Tradicionalmente, por meio da estratégia de posicionamento do café da Colômbia, o mundo do café acabou por perceber os cafés suaves como superiores aos cafés encorpados. Entretanto, atualmente em função do surgimento e crescimento da categoria de cafés do tipo *Expresso*, vê-se o ressurgimento dos cafés encorpados, mais apropriados para esse tipo de café.

Enfim, essas onze dimensões surgem como possibilidades para a criação de diferenciais e posicionamentos para os vários tipos de cafés. Deste modo, cumpre-se o objetivo específico primeiro deste trabalho, que se propôs a identificar os pontos de diferença utilizados para se construir um significado para as marcas de cafés.

Portanto, parte-se para o objetivo geral do trabalho, que é verificar como os significados das marcas ou tipos de cafés foram construídos. Isso com base no modelo teórico-analítico de posicionamento criado pelo autor.

Deste modo, a partir de então serão apresentados os resultados do trabalho por tipo ou marca de café. Primeiramente serão demonstrados como foram criados os significados para as marcas ou tipos de cafés dos cafés: da Colômbia, dos Outros Suaves, dos robustas, do café arábica do Brasil, dos cafés especiais, dos cafés de origem, dos cafés certificados e do café cereja descascado.

Posteriormente, o procedimento teórico-analítico de posicionamento criado pelo autor será aplicado no sentido de sugerir estratégias de posicionamento visando à construção do significado para o café 100% arábica e para os cafés naturais do Brasil, que é o segundo objetivo específico do trabalho.

Por fim, parte-se para cumprir os objetivos específicos terceiro e quarto deste trabalho, que consistem em classificar os vários tipos ou marcas de cafés em uma tipologia de posicionamento para cafés verde e classificar esses tipos ou marcas de cafés quanto ao papel do posicionamento na construção de seus significados.

#### **4.2 Análise do significado das marcas ou tipos de cafés verdes**

Esse tópico tem como objetivo responder ao objetivo geral do trabalho, que pretende verificar como foram construídos os significados para os vários

tipos ou marcas de café verde. O modelo criado pelo autor servirá de base para esse fim e, por isso, os significados serão explicados com base na definição de concorrentes-alvos; posicionamentos de valor e; pontos de paridade e de diferença. Em alguns casos também será mostrado, sem tantos detalhes, como o mix de marketing foi utilizado para a construção dessas imagens de marca.

Serão analisados os exemplos do café da Colômbia; dos cafés outros suaves; dos cafés do grupo robusta; do café do Brasil; dos cafés especiais; dos cafés de origem; dos cafés certificados e dos cafés do tipo cereja descascado.

#### **4.2.1 Posicionamento e imagem de marca: o café da Colômbia**

De acordo com a classificação da OIC, os suaves colombianos são constituídos por cafés da espécie arábica e são produzidos na Colômbia, Quênia e Tanzânia. Segundo dados da OIC (2015), mais de 80% de todo o café suave colombiano produzido no mundo é proveniente da Colômbia e, portanto, este estudo será concentrado na estratégia de posicionamento realizada por esse país.

De acordo com os dados da OIC (2015), a Colômbia ocupa, há alguns anos, a posição de quarto maior produtor e exportador do mundo e sua produção situa-se ao redor de 9 milhões de sacas anuais. Considerando apenas a espécie arábica, a Colômbia é o segundo maior produtor e exportador do mundo, apenas atrás do Brasil.

Segundo Paiva (1957), 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). É cultivado a uma altitude que varia entre 1000 e 1900 metros de altitude.

Delfim Neto (1957) lembra que entre os anos de 1880 e 1919, a produção fora do Brasil se manteve no âmbito de 4 milhões de sacas, enquanto

que a produção brasileira dobrou para 12 milhões. Neste 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 Delfim Neto (1957), em 1925 começou a operação de defesa permanente praticada pelo Brasil, que manteve os preços bons de 1918 até 1929. Vale ressaltar que tal política do Brasil, que reduzia os estoques de café, foi de grande importância para o Brasil. O café respondia por cerca de 70% da receita cambial do país e, portanto, a valorização do café significou maximização de divisas, que foram utilizadas para industrializar o país.

Nesse período, de 1918 a 1929, os altos preços do café eram atrativos e a ausência de barreiras de entrada fez com que a Colômbia incrementasse sua produção de café. Foi então que aconteceu o inevitável, segundo Delfim Neto (1957): “a Colômbia passou a exportar 3 milhões de sacas em 1930, chegando a 4 milhões em 1936/37”. A política de valorização praticada pelo Brasil tinha assim ocasionado um grande problema: a quintuplicação das exportações colombianas.

Delfim 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, de acordo com Delfim Neto (1973), 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. Essa estratégia da Colômbia está em consonância com a visão defendida por Ries e Trout (2002), que lembram que o posicionamento refere-se ao modo como um produto se diferencia na mente de seu cliente potencial.

Desta forma, os colombianos construíram um posicionamento que tinha como concorrente-alvo o café do Brasil. Então, todo o esforço foi concentrado em propagar as diferenças. Tanto os modelos de posicionamento de Tybout e Sternthal (2001) como o de Keller (2003) mostram a importância de se definir um concorrente-alvo, para então definir as diferenças que, por sua vez, orientam a promessa da comunicação que foca nas razões para acreditar.

Assim, o produto colombiano, em parte cultivado de forma sombreada, 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, retirando-se a polpa que envolve o grão. 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, que reduz o tempo necessário para completar a secagem.

Outro diferencial importante utilizado pela Colômbia se deu em função do tipo de colheita. As chuvas bem distribuídas provocavam maturação heterogênea dos grãos, o que provoca a necessidade de várias colheitas. Deste modo, a Colômbia divulgou ao mundo sua colheita seletiva, já que colhia somente os grãos maduros, chamados de cerejas, em oposição à colheita por derriça total aplicada no caso do Brasil, que colhia verdes, maduros e passas de uma só vez.

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 e estes acabaram por valorizar os lavados da Colômbia. Nesse momento o café colombiano já era mais caro que o grão brasileiro.

Em síntese, a estratégia de posicionamento do café da Colômbia seguiu o conceito de posicionamento defendido por Tybout e Sternthal (2001) que lembram que o posicionamento é resultado da utilização de ferramentas de marketing por uma empresa para criar uma imagem distinta e desejável na mentalidade dos consumidores-alvo em relação a produtos concorrentes. O preço maior em relação ao café do Brasil já era reflexo dessa imagem de superioridade percebida pelos torrefadores e importadores de café, que pagavam ágios sobre o café brasileiro para os cafés colombianos.

Segundo Delfim Neto (1957), 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 (2000) 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.

Percebe-se que a Colômbia posicionou seu café como diferente, o tornado único em toda a indústria. Seguindo o modelo de posicionamento de marca vê-se que o café colombiano utilizou o café do Brasil como concorrente-alvo para então mostrar seus diferenciais. O ponto de paridade, que é apresentado no modelo de posicionamento de Keller (2006), era a espécie do café produzido pela Colômbia que, assim como o café do Brasil, era da espécie arábica. Os pontos de diferença que aparecem nos modelos de Tybout e Sternthal (2001) e Keller (2006) eram a colheita seletiva, o cultivo sombreado e o método despolpado, que produzia um café suave (*milds*) e lavado (*washed*).

A oposição em relação ao concorrente-alvo – café do Brasil era nítida, visto que o Brasil produzia um café cuja colheita era por derriça total, o cultivo se dava em pleno sol e a seca era com a casca, resultando em um café mais encorpado, que ficou conhecido como *unwashed* ou não lavado.

Saes e Farina (1999) lembram que no 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, De Paula e Faveret Filho (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 três triângulos, representando as três cordilheiras nas quais o café é cultivado na Colômbia. Eram ferramentas que serviam para identificar o café da Colômbia. Neste ponto, o produto colombiano já conseguia cumprir com os dois grandes objetivos das marcas: criar identificação e conhecimento de marca e criar significado diferenciado, esse último por meio de uma estratégia de posicionamento que construiu uma imagem de marca associada à superioridade. O slogan do café da Colômbia – “*The richest coffee of the world*” traduzia bem isso.

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 o uso de máquinas e isso tinha um apelo social, visto que o cultivo do café era associado à geração de renda e emprego e apresentava as condições climáticas da região como sendo únicas. A combinação de chuvas abundantes e o solo vulcânico das três cordilheiras ajudavam a compor as razões para acreditar, presente no modelo de Tybout e Sternthal (2001). A altitude elevada também gerava agregação de valor.

Para Vieira e Carvalho (2002), o processo de diferenciação promovido pela Colômbia ocorreu em relação ao padrão comercial da época, 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, mais uma vez apresentado como concorrente-alvo.

Desta 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 (2000), a aplicação do posicionamento de valor do

tipo “mais por mais”. A Colômbia comunicou ao mundo a ideia de um produto superior (+) e exatamente por isso cobrava mais caro por ele (por +).

Conforme mostra Saes e Farina (1999), 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. Vale ressaltar aqui que o preço, segundo Kotler (2000), reflete uma escolha qualitativa e os compradores só aceitam pagar mais em produtos ou marcas que acreditam valer mais. Nesse ponto fica claro que a estratégia de posicionamento da marca Café de Colômbia foi bem sucedida, visto que criou uma imagem de marca de café superior na mente dos compradores internacionais de café.

Deste modo, a estratégia de posicionamento 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. A comunicação dos diferenciais do produto gerou os ágios de preço, na medida em que a comunicação possibilitou o conhecimento dos consumidores. Restava à Colômbia criar uma estratégia de distribuição para garantir o acesso a seu produto.

A ideia de se criar e promover diferenciais do 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.

Deste modo, segundo Caixeta et al. (2000), a *Federacion Nacional de Cafeteros de Colômbia* (Federacafe) firmou parcerias com torrefadores de todo o mundo. A ideia 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 marca “Café de Colômbia”

deixava de ser uma marca e passava a ser uma marca de origem presente em várias marcas. A partir desse momento, o café 100% colombiano passou a ser um diferencial em relação aos *blends* e tornava a Colômbia conhecida como 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 et al. (2000), a Federacafe firmou parcerias de fornecimento com 285 torrefadores que juntos respondem por 95% dos compradores de café do mundo.

No último quarto de século, a propaganda colombiana repetiu continuamente o apelo à qualidade. Segundo Delfim Neto (1973), a propaganda criou uma nítida diferença entre o café colombiano e o café brasileiro, se tornando a grande responsável pela substituição do café brasileiro pelo concorrente colombiano, lembrando que esse era vendido mais caro.

Para Delfim Neto (1973), 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.

Para Kapferer (2006), a imagem da marca é a percepção ou leitura que o consumidor faz da marca e é um conceito de recepção. Keller (2003) concorda com a visão anterior e define imagem de marca como sendo as percepções que um consumidor tem sobre determinada marca e é consequência das associações estabelecidas na memória do consumidor.

Com base nesses conceitos de imagem percebe-se que a imagem de marca do café colombiano não foi resultado do acaso. Uma estratégia de posicionamento muito bem implementada resultou em uma imagem de marca forte e associada a status e prestígio.

No caso do café verde ou em grão, o maior caso de sucesso quando o assunto é construção de marca é o do café da Colômbia. O significado da marca foi construído por meio de uma estratégia de posicionamento bem planejada e executada, que criou e divulgou diferenciais, além de garantir acesso por parte dos consumidores. O preço mais alto foi uma consequência natural.

Segundo dados da OIC (2015), apresentados no item Anexos deste trabalho, entre os anos de 1993 a 1996, a participação de mercado dos cafés suaves colombianos nas exportações globais era de 19,33%. Nesse período esses cafés eram cotados com um ágio de 10,16% sobre o preço do café do Brasil. Nos quatro anos seguidos (entre 1997 e 2000) a participação dos suaves colombianos caiu para 14,74% e os ágios subiram para 22,80% sobre o preço do café do Brasil. Ou seja, a redução da oferta fez o café colombiano se valorizar ainda mais. O ágio passou de 10,16% para 22,80%.

Nos oito anos seguintes (entre 2001 e 2008), a participação dos colombianos ficou estacionada em cerca de 13% de participação e os ágios ou preços premium ficaram em 32% no primeiro período e 12% no segundo período.

No período seguinte (entre 2009 e 2012) a participação dos suaves colombianos nas exportações globais caiu drasticamente para 8,53% e, então, aconteceu nova valorização relativa para esse tipo de café, que ficou cotado com um ágio de 28,51% superior ao café do Brasil.

No fim, a história mostra que entre os períodos de 1993/96 e 2009/12, a participação colombiana caiu cerca de 11%, de 19,33 para 8,53% de share, enquanto que o diferencial de preço subiu de 10,16% para 28,51% em relação ao Brasil. Se café fosse “tudo igual”, outras origens teriam substituído os colombianos e não haveria tal diferença nos preços. Mas café pode ter marca e essa marca, com significado construído fez o preço dos colombianos se

diferenciar dos arábicas do Brasil de forma significativa, tendo aumento de ágio na ordem de 18,35%.

Nos últimos dois anos (2013 e 2014) a participação global dos Suaves Colombianos ficou praticamente inalterada em relação ao período de 2009 a 2012, com 9,23%; e o ágio de preço em relação ao café do Brasil se alterou de forma significativa, com prêmios médios na ordem de 17,69%.

Como lembra Levy e Weitz (1998), o posicionamento é uma questão importante no marketing, pois os consumidores pensam em produtos e empresas em relação a outros produtos e outras empresas, estabelecendo uma hierarquia que é utilizada no processo de decisão de compra. A Colômbia continua com seus problemas de produção, o que fez cair sua participação nas exportações, mas o fato de criar uma “marca de origem” presente em muitas marcas de café industrializado ainda tem suas vantagens.

Kotler (2000) diz que o posicionamento é “o ato de desenvolver a oferta e a imagem da organização para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo”. Portanto, a imagem é resultado de uma estratégia de posicionamento. No caso do café da Colômbia, foi exatamente isso que aconteceu. Seu posicionamento, que partiu de sua identidade criou, com base em diferenças relativas ao café do Brasil, uma imagem de marca de maior valor quando comparada ao café do Brasil.

Juan Valdez, de simples personagem da marca tornou-se uma rede de cafeterias e o mundo todo paga mais caro para usufruir um café 100% colombiano. A lição dessa história é que as batalhas comerciais são batalhas por percepção e na percepção do mundo o “Café da Colômbia” vale mais. Seu posicionamento planejado resultou em uma imagem de maior valor.

#### 4.2.2 Posicionamento e imagem de marca: os cafés “Outros Suaves”

De acordo com a classificação da OIC, os cafés conhecidos como “outros suaves” (*other milds*) são, como os suaves colombianos, cafés da espécie arábica e produzidos pelo método despulpado. Segundo dados da OIC (2015), nos últimos quatro anos, México, Guatemala, Costa Rica, El Salvador, Honduras e Índia representaram mais de 70% da produção desse tipo de café.

Entretanto, diferentemente dos suaves colombianos, que construíram de forma deliberada uma estratégia de posicionamento de marca, os outros suaves foram beneficiados pelo efeito da estratégia colombiana.

A imagem de marca ou significado na mente do mercado dos outros suaves foi de fato em decorrência da imagem conquistada pela Colômbia e, por isso, os outros suaves podem ser chamados de seguidores de mercado. Seguiram ou usufruíram dos benefícios do posicionamento do café da Colômbia.

Nesse ponto, vale ressaltar a contribuição de Tybout e Sternthal (2001) que conceituam o posicionamento como a “utilização de ferramentas de marketing por uma empresa para criar uma imagem distinta e desejável na mente dos consumidores-alvo em relação a produtos concorrentes”. Portanto, de acordo com os autores, o posicionamento antecede ao marketing e faz uso de ferramentas mercadológicas com o objetivo de criar uma imagem de marca.

Os cafés suaves colombianos, como apresentado anteriormente, construíram ao longo dos anos uma estratégia de posicionamento que resultou em uma marca de prestígio para o café da Colômbia. Partindo do concorrente-alvo Café do Brasil, a Colômbia, também produtora de café arábica (ponto de paridade) comunicou ao mundo seus pontos de diferença em relação ao Brasil. Colheita seletiva de grãos maduros em oposição a derriça total dos grãos; cultivo sombreado e seu apelo ecológico em oposição ao cultivo em pleno sol;

beneficiamento por despulpamento em oposição à seca com a casca em terreiro, que era o caso brasileiro.

Desta forma, o posicionamento de valor “mais por mais” da Colômbia em relação ao Brasil gerou uma imagem de marca de superioridade, criando uma categoria à parte – os suaves colombianos. Vendiam a imagem de mais benefício por um preço superior, segundo o modelo de Kotler (2000).

Os outros suaves participaram do efeito do posicionamento do café da Colômbia. A partir da imagem de marca da Colômbia, foram classificados pela OIC como “outros suaves” ou *other milds*. Não são os suaves colombianos, são os outros suaves.

Os produtores de cafés outros suaves também colhem seletivamente só os grãos maduros; também cultivam em meio às árvores; e beneficiam seus cafés por meio do despulpamento.

Essas características faziam parte da identidade desse grupo de cafés. Seguindo o modelo de posicionamento de Keller (2003), essas características podem ser enquadradas no que o autor chamou de pontos de paridade. Eram pontos comuns que os outros suaves tinham com os cafés colombianos.

Em função disso, pode-se concluir que o mundo do café entendeu que os outros suaves oferecem quase os mesmos benefícios que os colombianos e cobram menos por isso. Afinal, não criaram uma marca forte. Não construíram canais de venda. Não evoluíram para ser uma origem presente em várias marcas. Por isso, podem ser enquadrados de acordo com o modelo de posicionamento de valor de Kotler (2000) com sendo “= por –“ em relação aos cafés colombianos. Oferecem quase os mesmos benefícios por um preço mais baixo.

Assim, seguindo os modelos de posicionamento de Tybout e Sternthal (2001) e Keller (2003), percebe-se que os outros suaves possuem como concorrente-alvo os cafés da Colômbia, com quem possuem vários pontos de

paridade, de acordo com o modelo de Keller (2003). Em síntese, o concorrente-alvo é a Colômbia e o posicionamento de valor é “igual por menos”.

Ao participarem do “efeito carona”, os cafés outros suaves ficaram mais bem posicionados que o café do Brasil em uma escala de valor. Ao serem percebidos como também suaves, vendem seu café mais caro que o produto brasileiro, que é colhido por derrixa total, que é cultivado em pleno sol e que não é despoldado.

Por fim, a estratégia colombiana não só valorizou o café da Colômbia como também valorizou os cafés despoldados, suaves, colhidos de forma seletiva e cultivados em meio às árvores. Como os outros suaves também faziam isso, participaram dos benefícios da estratégia de posicionamento da Colômbia e são percebidos como superiores aos cafés do Brasil. Seus pontos de paridade em relação aos colombianos servem como pontos de diferença em relação aos arábicas do Brasil.

De acordo com Kotler (1994), a estratégia de seguidores pode ser altamente lucrativa, visto que não exige o uso constante de pesquisa e desenvolvimento e de marketing. Deste modo, os “outros suaves” ao praticarem a colheita seletiva e o processamento via despoldamento ficaram posicionados como sendo os substitutos mais próximos do café suave colombiano.

Não investiram em propaganda e, portanto, não adquiriram o mesmo status do café colombiano, mas participaram do que Ries e Trout (1986) denominaram de efeito carona. Os outros suaves são, portanto, uma nova categoria, localizada logo abaixo dos colombianos. O resultado é que recebem ágios em relação ao café brasileiro porque seu método de preparo e cultivo é semelhante aos métodos colombianos e recebem deságio em relação aos cafés produzidos pela Colômbia, que pertencem à categoria conhecida como suaves colombianos.

Juntamente com os países centro-americanos (Guatemala, Costa Rica, El Salvador, Nicarágua e Honduras), outros países, de outros continentes, por fazerem uso desse tipo de preparo e cultivo enquadraram-se nessa categoria. Esse tipo de café é o padrão utilizado nos contratos negociados na bolsa de Nova York, referência de preços internacionais e, portanto, o preço da bolsa é o padrão. Os colombianos recebem ágios sobre esses cafés e os brasileiros sofrem deságio sobre os mesmos.

Os cafés conhecidos como outros suaves possuem, portanto, uma posição intermediária no mercado de café. Buscam atender a torrefadores internacionais interessados em um café arábica suave de menor preço e, na maioria dos casos não vendem a “origem” estampada em suas marcas.

A imagem de marca dos outros suaves é percebida como sendo “+ por +” em relação ao Brasil e conseguem vender por preço superior porque são percebidos como superiores.

Tudo em função de participarem dos benefícios do posicionamento e imagem do café da Colômbia. Por tudo isso se percebe que os outros suaves não criaram uma posição tão defensável quanto a posição dos suaves colombianos, mas conseguiram ágios sobre os cafés arábicas produzidos pelo Brasil.

De acordo com os dados da OIC (2015), apresentados no item Anexos deste trabalho, entre os anos de 1993/1996 e 1997/2000, a participação dos outros suaves nas exportações globais ficou praticamente inalterada, em cerca de 30%. Nesse período, a participação dos suaves colombianos caiu de 19,3% para 14,7% e houve, como consequência, um aumento do deságio entre os dois grupos, que passou de -7,13% para -11,27% em relação aos suaves colombianos. Ou seja, a queda de participação colombiana resultou em maior valor relativo para os suaves colombianos.

Nos oito anos seguintes (2001/2004 e 2005/2008), o diferencial entre os grupos caiu, ficando em -3,8 e -2,5 centavos de dólar por libra peso. As

participações relativas de mercado ficaram estabilizadas nesse período, com os suaves colombianos representando cerca de 13% e os outros suaves representando cerca de 22% nas exportações globais. Ficava visível o sucesso da imagem de marca dos outros suaves. O resultado é que os torrefadores internacionais estavam satisfeitos com a qualidade dos outros suaves e não tinham motivos para pagar ágios relevantes para os colombianos. No período de 2001 a 2004, os colombianos ficaram somente 5,66% mais caros que os outros suaves e esse ágio caiu para 2,03% no período de 2005 a 2008. Estava ocorrendo um processo de substituição sem que os torrefadores e importadores tivessem que pagar ágios relevantes.

Entretanto, nos últimos quatro anos (2009 a 2012), a produção colombiana caiu e a participação nas exportações diminuiu de 13 para 8,5%. Isso fez com que o ágio em favor dos colombianos aumentasse. Ficaram cotados 11,03% mais caros que os outros suaves.

Esses resultados, com base nos dados da OIC mostram que embora ocorra um processo de substituição quando há falta de café colombiano, o ágio sobe, visto que muitos torrefadores precisam de cafés colombianos para suprir a demanda de seus cafés industriais 100% colombiano.

Entretanto, nos dois últimos anos (2013 e 2014) a participação dos colombianos nas exportações globais subiu um pouco, de 8,5% para 9,23%. O mesmo ocorreu com os Outros Suaves que subiram de 23,56% (2009 a 2012) para 26,95% e surpreendentemente o ágio caiu para somente 1,7% em favor dos colombianos. Nesse caso houve um processo de valorização relativa em favor dos Outros Suaves, explicada por problemas de qualidade nos cafés colombianos na safra de 2014.

Fazendo-se uma comparação entre os outros suaves com os cafés arábicas do Brasil tem-se a seguinte situação: entre os anos de 2001/2004 e 2005/2008, a participação dos outros suaves nas exportações globais ficou

estabilizada em 22% e a de cafés arábicas do Brasil teve pequeno aumento (de 28,9% para 29,8%). O ágio de preço em favor dos outros suaves foi de 24,75% entre 2001 e 2004 e 10,88% entre os anos de 2005 a 2008.

Nos últimos quatro anos (2009/2012), a participação de ambos os grupos teve pequeno aumento. A dos outros suaves passou para 23,5% e a dos arábicas do Brasil passou para 30,5% das exportações globais. O ágio em favor dos outros suaves subiu para 15,29% sobre os cafés do Brasil, maior que o período anterior.

A explicação para isso está relacionada aos cafés suaves colombianos. A queda de 13 para 8,5% de participação de mercado dos suaves colombianos, entre os períodos de 2001/2008 e 2009/2012 provocou aumento de ágio dos suaves colombianos em relação aos outros suaves e também proporcionou aos outros suaves cobrar mais caro em relação aos arábicas do Brasil.

No caso dos anos 2013 e 2014, mesmo observando um aumento de participação de mercado para os Outros Suaves que passaram de 23,56% (2009 a 2012) para 26,95% do total exportado e queda da participação do Brasil, que caiu de 30,56% (2009 a 2012) para 25,22% na média dos anos 2013 e 2014 verificou-se que os ágios em favor dos Outros Suaves permaneceram estáveis, na ordem de 15,68% mais caros que os cafés do Brasil. No período anterior foi de 15,29%.

Ou seja, nesse período de 2013 e 2014 os Outros Suaves foram o grupo mais beneficiado, já que cresceram sua participação de mercado, mantiveram seu ágio em relação ao Brasil inalterado e diminuíram seu deságio em relação aos Suaves Colombianos.

Isso mostra que a estratégia de seguidores de mercado dos Outros Suaves é bem sucedida, pois tende a valorizar os Outros Suaves em relação ao Brasil, mesmo quando as participações relativas entre outros suaves e arábicas do Brasil ficam praticamente inalteradas ou até mesmo quando ocorrem ganhos

de participação para os Outros Suaves e queda de participação de mercado para os cafés do Brasil. Os pontos de paridade com os suaves colombianos explicam isso, já que funcionam como pontos de diferença em relação aos cafés do Brasil.

O resultado é que existe uma “escada e quatro degraus no mercado de café”. A escada representa o mercado e os degraus as categorias do mercado. Os degraus mais altos, começando pelo primeiro, representam os cafés mais valorizados e o quarto degrau é composto pelo menos valorizado dentre os grupos de cafés. O primeiro degrau ou degrau de cima é ocupado pelo café da Colômbia, que por meio de um posicionamento planejado criou uma imagem de café valorizado e de prestígio.

O segundo degrau é ocupado pelos cafés outros suaves. Participaram do efeito do posicionamento do café da Colômbia e em função de seus pontos de paridade com a Colômbia criaram uma imagem de superioridade em relação aos cafés do Brasil.

O café do Brasil ocupa o terceiro degrau e é, portanto, o café arábica mais barato do mundo. Os pontos de diferença em favor dos suaves colombianos relacionados ao preparo pelo método despulpado, cultivo sombreado e colheita seletiva o colocaram nesse degrau. Por fim, o quarto degrau é ocupado por cafés de outra espécie: os cafés *canephoras* ou robustas, considerados uma espécie inferior aos cafés arábicas.

#### **4.2.3 Posicionamento e imagem de marca: os cafés Robustas**

O café robusta segundo Ormond, De Paula e Faveret Filho (1999), pertence a uma outra espécie de café: o *Coffea canephora*. Trata-se de um produto mais rústico que o café da espécie arábica. Os robustas suportam temperaturas mais elevadas e são pouco afetados por pragas e doenças. São também mais produtivos que os arábicas e, portanto, seu custo de produção é

bem inferior. Seus principais representantes são Costa do Marfim, Burundi e Uganda, na África e Vietnã, Indonésia e Índia, na Ásia. No Brasil, a produção de cafés *canephora* ocorre no Espírito Santo e Rondônia, que cultivam a variedade conilon e a variedade robusta.

A espécie *canephora* inclui variedades como os robustas e os conilon. Entretanto, todas essas variedades de *canephora* foram organizadas pela OIC no grupo denominado de cafés robustas. Portanto, para este trabalho considera-se que o grupo denominado de robustas inclui todos os cafés da espécie *canephora*.

Segundo o relatório anual de 2015 da Organização Internacional do Café (OIC), Vietnã, Indonésia, Costa do Marfim e Uganda, exportaram mais de 80% do total importado pelos países importadores de cafés robustas nos últimos quatro anos.

Delfim Neto (1973) lembra que a produção de café nos países africanos, principalmente os da espécie robusta, cresceu a uma taxa de 11% ao ano entre os anos de 1910 e 1940. O autor ainda lembra que a mola mestra desse crescimento foi a política de valorização praticada pelo Brasil, tanto por meio do Convênio de Taubaté, entre os anos de 1906 a 1918, como por meio da Política de Defesa Permanente, que ocorreu entre os anos de 1918 a 1929. Tais políticas tinham como objetivo aumentar o preço do café no mercado internacional e isso foi feito por meio de proibição de plantios, controle de estoques e até destruição de café.

Analisando as causas e os efeitos da concorrência africana, Delfim Neto (1973) concluiu que diferentemente da Colômbia, que teve seu crescimento derivado exclusivamente da atratividade dos preços altos do café, os países africanos foram favorecidos pelo incentivo de suas metrópoles. Delfim Neto (1973) ainda salienta que em função da liquidação do padrão ouro, as metrópoles incentivaram o cultivo do café nas colônias com o objetivo de que esse produto gerasse divisas no comércio internacional e, ao mesmo tempo,

serviriam como substitutos de cafés oriundos de outras partes do mundo, mais precisamente do Brasil.

Assim, as políticas de valorização para o café do Brasil foram o incentivo para que as metrópoles investissem na produção de café nas suas colônias africanas. Evidentemente que tal procedimento foi acompanhado de ampla preferência das metrópoles em relação aos cafés de suas colônias e o próprio Delfim Neto (1973) reconhece que nos anos difíceis a cafeicultura africana sofreu menos do que de outras origens, em função da ajuda de suas metrópoles.

De acordo com Saes e Farina (1999) estima-se que na década de 30 a produção de cafés robustas girava em torno de 3 milhões de sacas e seu crescimento foi acelerado em função do surgimento do café solúvel e do advento dos *blends*, como instrumento mercadológico, utilizado pelos torradores internacionais.

O crescimento da participação do café solúvel no consumo mundial é uma consequência natural do processo de urbanização das populações. A praticidade de preparo do solúvel estava em consonância com a tendência do maior uso de alimentos preparados e semipreparados.

Em função disso, o robusta surgiu como a matéria prima ideal para esse tipo de café – o solúvel, visto que apresenta mais sólidos solúveis que o café da espécie arábica, uma característica desejável na fabricação do tipo solúvel. Portanto, o grande crescimento do consumo de café solúvel, principalmente entre as décadas de 50 e 60, trouxe consigo o crescimento da produção e exportação de cafés do tipo robusta.

Por outro lado, aos poucos os torradores internacionais começaram a aumentar o percentual de robustas nos *blends* de cafés torrado e moído oferecidos ao público. Isso gerava redução de custos, já que os cafés robustas

possuem preços bem inferiores aos dos cafés arábicas. Essa economia gerava aumento nas margens dos torrefadores.

Inicialmente, os produtores de robustas cresceram na África e mais recentemente vê-se que crescem no continente asiático. Os mais recentes exemplos são Vietnã, Índia e Indonésia, enquanto que os representantes da África continuam sendo Costa do Marfim, Uganda e Burundi.

Enfim, percebe-se que os países produtores de cafés robustas não criaram de forma deliberada uma estratégia de posicionamento. Simplesmente utilizaram seus custos menores para competir em preço. De certo modo, mesmo não sendo uma estratégia planejada, esse tipo de café enquadra-se na estratégia genérica que Porter (1989) denominou como liderança no custo total. Cresceram “golpeando” o café do Brasil no que Kotler (1994) chama de extremidade baixa, referindo-se a um produto que objetiva ser um substituto de preço inferior em relação ao produto-alvo.

A competição dos cafés robustas se dá exclusivamente via preço. É o trunfo dos grandes torradores, visto que sua utilização em misturas reduz o custo de produção dos cafés industrializados. Os grandes torradores utilizavam-se e utilizam-se do artifício dos *blends* para reduzir seus custos e, portanto, a produção de um café mais barato foi estimulada.

Conforme salienta Porter (1986), se a competição se dá exclusivamente via preço, terá vantagem competitiva aquele que produzir com custos menores e neste sentido vale lembrar que a planta do robusta é mais resistente a pragas e doenças e se adapta a ambientes mais quentes, sendo acima de tudo mais produtiva.

Segundo dados da OIC (2015), todos os principais países produtores de robustas possuem custos inferiores aos custos de produção do café arábica do Brasil. O Vietnã faz uso de um sistema intensivo de cultivo, conhecido como adensamento de pés por área e, por isso, possui o custo mais baixo do mundo.

Trata-se do grande líder de custos, conforme visão de Porter (1986) e isso explica o desempenho do Vietnã na última década, quando fez crescer sua participação de mercado de 2,81% (média entre 1992 a 1996) para 9,22 % (média entre 1997 a 2001).

Para Thorn (1998), a imagem de marca dos cafés robusta é inferior aos cafés arábica. Sua competitividade ocorre via preço e é sustentada por custos menores. De acordo com o modelo de posicionamento de valor de Kotler (2000), o posicionamento de valor dos cafés robusta no mercado é de “menos por muito menos” em relação aos cafés arábica do Brasil, os mais baratos do mundo.

O mundo do café sabe que o robusta é inferior aos arábicas em termos de qualidade. Entretanto, o torrefador internacional vende a grande maioria dos cafés industrializados sob a forma de *blends*, que são misturas. Portanto, vende-se a ideia do “*blend* perfeito” e se utilizam mais dos cafés robustas como forma de reduzir custos e aumentar margens.

De acordo com Thorn (1998), outra característica importante sobre os cafés do tipo robusta refere-se a seu sabor neutro. Até certo percentual os robustas são tolerados na formação das misturas, visto que não compromete o sabor final da bebida. Nada acrescentam a ela, mas não interferem no gosto final da mesma. Essa característica torna-se fundamental para uma análise sobre a competitividade desse tipo de café, visto que no início dos anos 90 uma nova técnica foi descoberta. Trata-se da vaporização.

A utilização dessa técnica, segundo Ormond, De Paula e Faveret Filho (1999), reduz a aspereza do café e permite aumentar o percentual de seu uso na composição das infusões. Após essa invenção, a procura pelos robustas aumentou. A flexibilização nos *blends* é sinônimo de maiores lucros por parte dos grandes torrefadores e isso explica, em parte, o sucesso do Vietnã, que saiu de uma produção de 1 milhão de sacas em 1990 para 21 milhões de sacas em 2012.

A liderança no custo total exige, segundo Porter (1989), políticas funcionais orientadas para esse objetivo. Custos menores que os concorrentes são o tema central dessa estratégia e tal abordagem é a base do sucesso dos robustas.

No posicionamento de valor defendido por Kotler (2000), a estratégia dos robustas é a de “menos por menos”. Os robustas oferecem menos benefícios em relação aos arábicas. Menos aroma, sabor neutro e mais cafeína, o que é mal visto. Em compensação, seu preço é bem inferior e o artifício dos *blends* (misturas) garante sua sobrevivência e atual crescimento. Portanto, embora não exista uma estratégia de posicionamento deliberada, mesmo possuindo uma imagem de marca inferior aos arábicas, os cafés robustas continuam a prosperar com base em uma espécie de “aliança informal” com os torrefadores internacionais que por meio dos *blends* garantem maiores margens e a sobrevivência dos robustas.

Em síntese, o consumidor mundial em sua maioria não conhece as diferenças entre arábicas e robustas. Compram *blends*. Por isso, sem uma estratégia deliberada que promova o 100% arábica em oposição aos *blends* não será criada uma imagem para o 100% arábica e, enquanto isso não acontecer, os robustas continuarão competitivos mesmo com uma imagem de cafés inferiores no mercado de café.

O artifício dos *blends* garante mercado para os cafés robustas e resta aos produtores administrar custos para garantir certa margem. O preço mais baixo é sua vantagem competitiva, seu ponto de diferença em relação aos arábicas e sua imagem de marca inferior não impedirá seu avanço em termos de participação de mercado.

Segundo dados da OIC (2015), apresentados no item Anexos deste trabalho, uma análise por meio de médias móveis de quatro anos mostra que no período que engloba os anos de 1997 a 2000 (4 anos), a participação dos

robustas era de 30,75% do total exportado por todos os países produtores de café. No período de 2009 a 2012 essa participação passou para 37,38% e nos dois últimos anos (2013 e 2014) evoluiu para 38,61%. Ou seja, houve um crescimento de cerca de 8% de participação, o que demonstra a importância relativa desse grupo de café para os torrefadores internacionais.

Ainda, segundo dados da OIC (2015), no período de 1997 a 2000 os cafés arábicas do Brasil eram cerca de 66% mais caros do que os cafés robustas. Entre os anos 2009 a 2012 os arábicas do Brasil ficaram cotados com ágio de 89% em relação aos robustas. E entre os anos de 2013 e 2014 esse ágio em favor dos cafés do Brasil caiu para 50,99%.

Isso significa que o ganho percentual dos robustas no mercado internacional se deu em situações diversas. Ocorre quando ficam mais baratos em relação ao Brasil (2009 a 2012) e também quando seu deságio diminui, como no caso dos anos de 2013 e 2014.

Concluindo, os robustas fizeram uso embora não de forma deliberada da estratégia conhecida como liderança no custo total. Cresceram sua participação de mercado oferecendo, de acordo com o posicionamento de valor de Kotler (2000), um produto inferior com preços relativos bem mais atraentes. Isso só foi possível em função do artifício dos *blends* e de sua maior flexibilização por parte do grande torrefador internacional.

Por tudo isso, conclui-se que o sucesso dos robustas está atrelado a uma “aliança” informal entre produtores de robustas e torrefadores internacionais. Nos últimos dezesseis anos (entre 1999 e 2014), as exportações mundiais cresceram em 32.732 milhões de sacas de café. De 78.998.000 em 1999 passou para 111.730.000 em 2014. As exportações de robustas cresceram 21.345 milhões de sacas de café, evoluindo de 22.125.000 em 1999 para 43.470.000 em 2014. Em 1999 os robustas participaram com 28,01% do total exportado. Em 2014 representaram 38,91% das exportações globais. Enquanto as exportações

globais evoluíram 41%, os robustas evoluíram 96% no período de 1999 a 2014. Embora sua imagem de marca no mercado de café esteja associada a cafés inferiores, seu crescimento é consistente porque o consumidor final, de forma geral, desconhece a diferença entre arábicas e robustas.

De acordo com os modelos de Tybout e Sternthal (2001) e Keller (2003), o concorrente-alvo dos cafés robustas é o café arábica. O ponto de paridade é o fato de ser café e o ponto de diferença é o preço. Enquanto o consumidor final não entender a diferença entre um *blend* 100% arábica e um *blend* que utiliza robustas e enquanto os preços baixos forem capazes de cobrir os custos dos produtores de forma atrativa, a imagem de inferioridade dos robustas não comprometerá seu desempenho em termos de participação de mercado.

Neste caso, mesmo tendo uma imagem associada a cafés inferiores, o não posicionamento em favor dos 100% arábica é a garantia de sucesso dos robustas, que continuarão a crescer no mercado, proporcionando maiores margens para os torrefadores.

#### **4.2.4 Posicionamento e imagem de marca: o café arábica do Brasil**

Segundo Saes e Nakazone (2002), o Brasil chegou a deter 80% das exportações mundiais no início do século XX. Caberia aos concorrentes descobrir o ponto fraco desse gigante. Teriam, naturalmente, ajuda dos compradores a quem muito interessava reduzir a dependência em relação a um fornecedor tão poderoso. Desejavam fontes múltiplas de matéria prima a fim de aumentarem seu poder de negociação.

O Brasil, naquela época, concentrava sua produção nos estados do Paraná e São Paulo e essa concentração fazia o país altamente dependente do clima. Tais regiões eram suscetíveis a geadas e secas prolongadas que vez por

outra as atingiam. Os riscos a esses fenômenos, somados à característica bienal do café, resultavam em safras inconstantes que por sua vez provocavam grande oscilação de preços. Os preços altos eram um atrativo. Havia sempre a possibilidade de lucros exorbitantes resultantes de grandes quedas de produção e sua consequente elevação de preços.

Além das questões climáticas havia outro problema. Como “dono” do mercado, o Brasil fez uso constante de políticas de intervenção, cujo objetivo era manter os preços artificialmente elevados no mercado mundial. Tais políticas representaram no curto prazo uma maximização de receitas que, segundo Delfim Neto (1973), de certa forma foram utilizadas para industrializar o país. A visão, na época, era de que precisava reduzir a dependência do país em relação a um único produto e, para tanto, o Brasil teve que fazer enormes gastos para manipular os preços internacionais. Embora o objetivo final fosse justificável, foram cometidos dois grandes erros, segundo a teoria de Kotler (1994).

Na visão de Kotler (1994), sobre a posição de um líder de mercado ter o produto e recusar-se a vendê-lo era uma atitude questionável, visto que provocava um distanciamento do comprador. O país passou a ser visto como um fornecedor irregular e não confiável. Ao invés de criar parcerias com os clientes, o Brasil criou as condições para que os clientes buscassem novos parceiros. Os preços altos eram atrativos e vários países aumentaram sua produção de café. O erro nesse caso é que não houve, por parte do Brasil, a preocupação em criar barreiras de entrada.

O segundo grande erro é que não foi utilizada, por parte do Brasil, uma estratégia para diferenciar seu produto dos demais concorrentes. Segundo a visão de Ries e Trout (1986), a criação de uma marca forte serviria a dois propósitos: diferenciaria o produto brasileiro diante de concorrentes já estabelecidos e o protegeria contra a entrada de potenciais concorrentes.

Essa questão é inclusive trabalhada por Taunay (1945), o qual lembra que por volta de 1870 os cafés arábicas do Brasil eram comercializados no mercado internacional sob os rótulos de arábicos, antilhanos, javas, haitis e mocas. Como se vê, o Brasil havia negligenciado, já naquela época, as questões ligadas à origem e/ou identidade do produto por ele produzido.

Foi nesse contexto e diante dessa realidade que produtores localizados na Colômbia, América Central e África cresceram. Isso só foi possível porque o Brasil criou as condições para que crescessem. Não se criou uma marca para o produto brasileiro e não defendeu a participação dominante que o produto brasileiro possuía. Conforme lembra Caldeira (2006), aos poucos estava se enfraquecendo a imagem do café do Brasil, na medida em que as decisões políticas e a falta de uma estratégia clara, por parte do setor cafeeiro nacional, fortaleciam os concorrentes do café arábica do Brasil.

A não criação de uma marca forte e a não defesa de participação de mercado empurrou o café do Brasil para uma armadilha. O café do Brasil foi atacado em duas frentes: os suaves em qualidade e marca e os robustas em preço. O comprador que deseja qualidade compra os suaves e o comprador que deseja preço compra os robustas. No primeiro caso, os compradores pagam mais caro e vendem mais caro, com marcas de cafés industrializados de origens reconhecidas e, no segundo caso, compram preço a fim de reduzirem o custo da matéria prima de seus *blends*.

Com base nisso, defende-se que a estratégia de posicionamento do café da Colômbia fez com que o seu produto fosse percebido como superior e, com base nessas diferenças promovidas, os produtores de cafés outros suaves também criaram imagem de marca superior ao café do Brasil. Na outra ponta, os robustas embora com imagem de marca inferior aos arábicas do Brasil conseguiram competir com preços mais baixos, sustentados por custos menores.

No fim, o mercado de café ficou caracterizado como sendo uma escada de quatro degraus. Cada degrau simboliza uma categoria e os degraus mais altos indicam uma imagem de marca de maior valor em relação aos degraus inferiores. No degrau superior encontram-se os cafés do grupo suaves colombianos. A Colômbia criou seu diferencial com base no concorrente-alvo Brasil. A oposição de despulpados x secos com a casca; sombreados x cultivo em pleno sol, e; colheita seletiva x derriça total fez com que o posicionamento de valor + por + em relação ao Brasil gerasse uma imagem de marca de superioridade para o café da Colômbia, que ainda investiu em marca, comunicação e canais de venda.

No segundo degrau, logo abaixo da Colômbia, ficaram os cafés do grupo conhecido como outros suaves. Seguiram a estratégia colombiana ou “colheram o fruto dela”. Por colher de forma seletiva, cultivar sombreado e beneficiar pelo método despulpado, ficaram conhecidos como outros suaves - parecidos com os suaves colombianos. Deste modo, ficaram acima dos cafés do Brasil em termos de valor percebido. Não construíram uma estratégia de posicionamento, tal qual a Colômbia. Foram favorecidos pelo posicionamento colombiano e tiveram sua imagem de marca percebida como superior ao Brasil.

O Brasil ocupa o terceiro degrau. Embora também produza cafés arábicas ficou no terceiro degrau por não criar diferenciais para o seu produto. A falta de uma estratégia de posicionamento gerou a imagem de marca para o café do Brasil – produtor de quantidade, com qualidade inferior aos demais arábicas. Enfim, no quarto degrau ficam os produtores de robustas. São inferiores aos arábicas do Brasil em termos de imagem, mas conseguem sobreviver e prosperar com base em preços mais baixos, sustentados por custos menores. A Figura 1, a seguir, ilustra esses degraus.

Café da ColômbiaCafés Outros SuavesCafés arábicas do BrasilCafésRobustas

Figura 1 Escada de valor do mercado de café verde

Porter (1986) descreve a estratégia como sendo um processo de duas partes: a formulação e a implementação. No caso do café arábica do Brasil, essa estratégia não foi formulada. Para Caldeira (2006), a atuação dos concorrentes e a não reação por parte do Brasil a esses movimentos competitivos, levaram o café arábica do Brasil a ocupar essa frágil posição intermediária.

O próprio Taunay (1945) lembra que já por volta de 1890 iniciava-se a controvérsia acerca das vantagens dos despulpados (grupos suaves colombianos e outros suaves) sobre os cafés de terreiro secos com a casca (café arábica do Brasil). Havia uma grande propaganda dos concorrentes produtores de despulpados contra os cafés do Brasil.

Os cafés do Brasil eram taxados de mal preparados e isso fazia sentido, visto que grande parte da exportação brasileira era composta de lotes de qualidade questionável. Vale dizer, que apesar disso, magníficas partidas de café do Brasil eram exportadas, mas eram comercializadas no mercado internacional como cafés de Java, Haiti e Moca.

Essa situação não era desconhecida na época e segundo Taunay (1945), em 1896 foi organizada uma reunião em Petrópolis que tinha o objetivo de organizar uma propaganda sistemática e contínua do café do Brasil para a conquista de novos mercados. Seria a resposta brasileira contra o movimento dos concorrentes. Entretanto, nada foi feito e aos poucos a passividade brasileira foi fortalecendo a posição dos suaves, particularmente do suave colombiano. Cada

vez mais o Brasil ficava conhecido como fornecedor de quantidade e de qualidade inferior.

Segundo Paiva (1957), em 1933 foi criado o Departamento Nacional do Café (Denac). Segundo o Ministro da Fazenda, Oswaldo Aranha, o esforço maior desse órgão seria uma campanha em prol da produção de cafés finos. Na fala do Ministro, “Ou o Brasil se aparelhava tecnicamente ou seria eliminado do consumo internacional do café”. Mais uma vez o falar e o agir ficaram distantes e, em 1937, durante a solenidade de posse do Denac, Fernando Costa expôs seu programa, reforçando a necessidade de organizar uma propaganda para fortalecer a posição de fornecedor do Brasil, já associada a não qualidade.

Todos esses fatos foram contribuindo para a perda de mercado e para a degradação de imagem do produto brasileiro.

Tais fatos são reforçados pela visão de Delfim Neto (1957), que lembram o fato de que, para um período de 115 anos, tendo início em 1822 e término em 1950, tem-se que a exportação colombiana cresceu 2164 vezes enquanto que a brasileira 31 vezes. Muito desse crescimento deveu-se às políticas de valorização praticadas pelo Brasil.

Acresce-se a isso, a colaboração de Paiva (1957), que argumenta que para problemas de excesso de oferta sobre demanda, que acabam por resultar em queda de preços, o Brasil adotou tradicionalmente duas soluções principais: proibição de plantios e redução de estoques.

Essas soluções não defendiam a participação de mercado do café arábica brasileiro e a ausência de marca fortalecia ainda mais a entrada ou aumento das participações de mercado dos concorrentes do Brasil. Paiva (1957) lembra que uma terceira solução, a ser implementada, seria a adoção de programas que visassem incrementar o consumo mundial do produto.

Como líder de mercado o Brasil deveria, segundo interpretação acerca da teoria de Kotler (1994), expandir a demanda total do mercado. Isso faria

sentido, visto que um incremento de consumo beneficiaria principalmente o país líder. Kotler (1994) ainda reitera que isso poderia ser realizado procurando-se novos usuários, novos usos e intensificando-se o uso do produto em questão. Ao invés disso, o café do Brasil não defendeu sua participação de mercado e não tentou expandir a demanda de seu produto. Essas estratégias poderiam ter sido realizadas por meio de propaganda que possui ainda segundo Churchill e Peter (2000), a função de criar uma imagem de marca junto aos consumidores. O que se viu até aqui é que o Café do Brasil estava perdendo espaço de mercado e de imagem para seus concorrentes.

Ainda sobre a questão da concorrência com os cafés do grupo caracterizado como suaves, Delfim Neto (1957) salienta que foram os torradores internacionais que iniciaram o movimento em favor dos cafés suaves. O autor reforça seu argumento dizendo que quando os ágios são inferiores a 20% o processo de substituição tende a se acelerar. Deste modo, ao longo dos anos a política de preço dos suaves teve como parâmetro a política de preços do café do Brasil e tem provocado a substituição dos cafés brasileiros por cafés do tipo suaves.

Com base nesse diagnóstico, Delfim Neto (1973) argumentava que para que o Brasil pudesse recuperar o mercado, seria preciso adotar uma dentre duas opções estratégicas: a) se o Brasil pudesse ampliar sua cafeicultura a um custo suficientemente baixo para compensar o diferencial de preços, devido à qualidade e às diferenças de transporte, poder-se-ia vender café durante uma década abaixo do custo de produção dos suaves e praticamente exterminá-los; b) se o Brasil pudesse produzir uma porcentagem de cafés finos da mesma ordem que a Colômbia, por exemplo, e vendê-los abaixo dos preços colombianos, conquistar-se-ia o mercado de cafés finos.

As soluções apontadas por Delfim Neto (1973) estão em sintonia com as estratégias propostas por Kotler (1994), quando este fala sobre a postura

estratégica da empresa líder de mercado. Para Kotler, o líder deve proteger sua participação de mercado e, portanto, pode se dar ao luxo do que Ries e Trout (1986) chamam de atuação defensiva. Nesse ponto, os autores defendem que é necessário reagir aos movimentos realizados por empresas concorrentes e é exatamente isso o que propôs Delfim Neto (1973).

Dito isso, vale ressaltar que o café do Brasil não adotou nenhuma das duas posturas sugeridas por Delfim Neto (1973) e isso se tornaria cada vez mais difícil, em função dos procedimentos mercadológicos adotados pela Colômbia a partir da década de 60. Como se viu, a estratégia de posicionamento adotada pelos suaves colombianos, especialmente a Colômbia, fizeram com que fosse criado um posicionamento de valor extremamente forte e difícil de ser copiado. Coube, então, aos produtores de suaves copiarem e/ou beneficiarem-se da estratégia colombiana para que fortalecessem suas posições em relação aos cafés do Brasil.

Segundo Saes e Farina (1999), o diferencial de preços entre o café colombiano e o café arábica brasileiro nem sempre foi tão expressivo como o observado na década de 90 e afirmam que até o início da década de 80 havia apenas um pequeno ágio em favor dos colombianos. Para os autores, foi justamente a propaganda contínua que desencadeou esse alargamento entre os preços em favor dos colombianos.

Do outro lado os produtores de café do tipo ou grupo robusta, no qual se incluem todos os cafés da espécie *canephora*, também cresceram sua participação no comércio internacional do produto. Como se viu no item anterior, a estratégia que assegura a competitividade dos cafés do tipo robusta é a liderança no custo total. O custo inferior é repassado aos preços e a substituição dos arábicas pelos robustas ocorre em função do artifício do *blends* (misturas), da técnica da vaporização e da indústria do solúvel.

Apesar disso o Brasil, assim como no caso dos suaves, poderia ter defendido sua posição. Isso poderia ter sido feito por meio de uma política de utilização dos estoques brasileiros ou realizando-se a venda de determinado volume de produtos de qualidade inferior a preços inferiores. Essas medidas teriam o propósito de criar uma barreira à entrada desses novos competidores.

Segundo Delfim Neto (1957), o que ocorreu foi justamente o contrário, e com a proibição do Brasil em exportar seus cafés inferiores (tipo 8), houve uma ajuda para que as metrópoles incentivassem a produção de cafés do tipo robusta em suas colônias.

Evidentemente que a adoção das políticas de combate sugeridas aos suaves e aos robustas seriam extremamente complicadas se realizadas de forma conjunta, visto que conforme citam Ries e Trout (1986), uma marca dificilmente suporta dois conceitos. Entretanto, a não adoção de nenhuma estratégia acabou por não criar um posicionamento definido para o café arábica do Brasil. A consequente imagem de marca do café brasileiro foi uma consequência natural da ausência de um posicionamento, bem como da estratégia de posicionamento realizada pela Colômbia.

No fim, o que se percebeu é que as políticas de valorização e o não posicionamento adequado do produto brasileiro fizeram com que o país ficasse percebido como um produtor residual, isto é, ao invés de adotar uma política para suprir a demanda com produto brasileiro deixou que outros concorrentes crescessem suas participações.

Ao tentar defender sozinho o preço internacional do produto, o Brasil criou condições extremamente favoráveis para o desenvolvimento de concorrentes e, o mais grave, permitiu que tais concorrentes criassem posicionamento e imagem de marca para seus cafés. Sem querer, o café do Brasil se viu diante de uma imagem extremamente vulnerável.

Para manter a liderança os líderes devem, segundo Kotler (1994), estar preparados para reagir aos movimentos dos concorrentes, bem como se antecipar a eles. Deve, portanto, assumir uma dentre duas posturas: pode optar por ser um líder inovador e atacar a si próprio ou deve ser capaz de reagir rapidamente aos movimentos do mercado e ser um excelente líder seguidor. Ao invés disso, o café arábica do Brasil optou, segundo Ormond, De Paula e Faveter Filho (1999), por negligenciar os movimentos competitivos de seus competidores.

Essa postura teria levado o café arábica do Brasil a ocupar um subposicionamento de mercado. Segundo Porter (1986), uma empresa que fracassa no desenvolvimento de uma das três estratégias genéricas e fica no meio-termo está em uma situação estratégica extremamente pobre. Esse parece ser o caso do café arábica do Brasil. O Brasil perde clientes interessados em preços baixos porque não possui o menor custo e perde negócios de altas margens porque não investiu em marca, não construiu imagem e valor.

Para Myers (1996), o preço de um produto deve ser entendido como parte integrante do posicionamento e da imagem de marca de um produto. Reflete uma percepção de valor na medida em que os consumidores e clientes só pagam mais caro naquilo que acreditam valer mais. Neste sentido, os preços mais altos do café colombiano em relação aos cafés outros suaves e os preços mais altos dos cafés outros suaves em relação aos arábicas do Brasil mostram que tais cafés ocupam o primeiro e o segundo degraus da escada de valor do café.

O café do Brasil fica com o terceiro degrau e sua imagem de marca está associada ao café arábica mais barato do mundo. Esse fato permite concluir que há percepções diferentes acerca dos diferentes tipos de café. O preço prêmio reflete um ágio de valor e o valor adicional decorre de um posicionamento construído e percebido pelo mercado. A imagem de marca do café do Brasil não

foi planejada. Aconteceu em função do posicionamento de marca de seus concorrentes.

Os ágios recebidos por produtores de cafés suaves colombianos e de outros suaves estão associados à imagem construída por esses cafés. Mediante propaganda contínua, esses cafés conquistaram a percepção positiva dos compradores que estão dispostos a pagar ágios para consumir seus cafés lavados, de altitude e sombreados. Do outro lado, tem-se o posicionamento dos cafés robusta. Com custos mais baixos praticam preços inferiores ao preço do café arábica do Brasil que se encontra numa posição intermediária.

Apesar disso, os arábicas do Brasil conseguiram aumentar sua participação em vendas. Segundo dados da OIC (2015), apresentados no item Anexos deste trabalho, no período de 2001/2004 representavam 28,9% das vendas internacionais. Entre 2005 e 2008 passaram para 29,82% e nos últimos quatro anos (2009/2012) ficaram com 30,56%. Entretanto, os deságios de preço em relação aos suaves colombianos cresceram. Os cafés colombianos eram vendidos com ágios de 12% sobre os cafés do Brasil no período de 2005/2008 e passaram para ágios de 28,51% no período de 2009/2012.

Com relação aos outros suaves ocorreu o mesmo fenômeno. Entre os anos 2005/2008, os cafés outros suaves receberam ágios de 10,88% sobre o preço do café do Brasil e esse ágio subiu para 15,29% sobre o preço do café do Brasil no período de 2009/2012.

A queda das exportações colombianas de 13 para 8,5% das exportações globais entre os dois períodos analisados explica essa desvalorização relativa dos preços dos arábicas do Brasil. De fato, o café do Brasil ganhou participação de mercado em função de preços relativos menores. Esse é o preço pago por não se criar uma imagem de marca associada à qualidade.

Nos anos mais recentes (2013 a 2014), a participação brasileira nas exportações globais caiu para 25,56%, ao passo que os ganhos foram

expressivos tanto para Suaves Colombianos (de 8,53% para 9,23%) como para os Outros Suaves (de 23,56% para 26,95%). Como resultado, os deságios em relação aos cafés Suaves Colombianos caíram de 28,51% para 17,69%. Entretanto, o deságio em relação aos Outros Suaves ficou praticamente inalterado e passou de 15,29% para 15,68%. Ou seja, mesmo com a queda de participação brasileira o café do Brasil não conseguiu reduzir seu deságio frente aos Outros Suaves, que foram os grandes beneficiados no período, já que mantiveram ágios sobre o Brasil e reduziram seus deságios frente aos colombianos.

Na outra ponta, o mundo do café presenciou um verdadeiro fenômeno em se tratando de evolução de participação de mercado. Os cafés da espécie *canephora* / grupo robustas, de acordo com a terminologia da OIC, tinham participação de mercado de 30,75% no período entre os anos de 1997/2000. Passaram para 37,38% nos anos (2009/2012) e ainda cresceram para 38,61% entre os anos de 2013 e 2014.

Segundo o relatório de 2015 da OIC, no período de 1997 a 2000 os cafés arábicas do Brasil eram cerca de 66% mais caros do que os cafés robustas. Entre os anos 2009 a 2012 os arábicas do Brasil ficaram cotados com ágios de 89% em relação aos robustas. E na média dos anos de 2013 e 2014 esse ágio em favor do Brasil caiu para 50,99%.

Isso significa que o ganho percentual dos robustas no mercado internacional se deu em função de praticarem preços cada vez menores em relação aos arábicas do Brasil, em um determinado período, e também quando houve redução do deságio de preço em relação ao café do Brasil, especificamente entre os anos de 2013 e 2014.

O preço mais baixo é compensado com custos menores. Os cafés do grupo robusta (espécie *canephora*) são mais produtivos que os arábicas, são mais resistentes a pragas e doenças e demandam menos cuidados. Por sua vez, o

torrefador internacional estimulou e se aproveitou desse crescimento. Passou a utilizar mais robustas nos *blends*. Em 1999 o *blend* internacional tinha 71,99% de arábicas contra 28,01% de robustas. Em 2014 a proporção foi de 61,09% para os arábicas contra 38,91% dos robustas.

O resultado é que o crescimento de robustas substitui cafés arábicas, puxa o preço de arábicas do Brasil para baixo e proporciona uma brutal transferência de recursos dos países produtores para os torrefadores internacionais. O mais prejudicado dentre os arábicas é o Brasil.

Em síntese, pode-se concluir que embora o café do Brasil não tenha planejado sua imagem de marca, ela existe. Trata-se de como o café brasileiro é percebido no mercado internacional. A ausência de uma estratégia de posicionamento fez com que o café do Brasil fosse empurrado para uma armadilha. Portanto, fica a máxima: a estratégia de posicionamento existe para influenciar a imagem da marca. Quem não pensa uma estratégia de posicionamento corre o risco de ter sua imagem de marca criada pelo mercado. Essa imagem pode não ser o que você ou a empresa gostaria. Esse talvez tenha sido o caso do café do Brasil.

#### **4.2.5 Posicionamento e imagem de marca: os cafés especiais**

Segundo Leighon (2012), os cafés especiais fazem parte de um segmento do mercado de café onde o princípio do prazer está em primeiro lugar. Trata-se do segmento que mais cresce em mercados maduros (Europa, Japão e Estados Unidos) e atende a consumidores sofisticados que buscam, assim como os consumidores de vinhos, aprender e apreciar diferentes tipos de cafés. Para Nogueira (2014), o consumo de cafés especiais cresce em torno de 15% ao ano, contra 2% do café commodity, e representa cerca de 12% do mercado internacional da bebida.

De acordo com Vieira e Carvalho (2002), os cafés especiais surgiram a partir do projeto “Café Gourmet”, criado em 1997 e que teve apoio da OIC (Organização Internacional do Café). Entretanto, seu crescimento de consumo em todo o mundo está relacionado à criação de Associações de cafés especiais, que criaram normas e regras para se definir um café especial. Os exemplos internacionais são a SCAA (Associação de Cafés Especiais da América) nos Estados Unidos; a SCAE (Associação de Cafés Especiais da Europa) e a SCAJ (Associação de Cafés Especiais do Japão). No Brasil os cafés especiais são representados pela BSCA (Associação Brasileira de Cafés Especiais).

De acordo com Lingle (2012), um café especial possui qualidade superior e raridade. Essas são as bases para a construção da mística dos especiais. De forma mais precisa, Vieira e Carvalho (2002), um café especial precisa se enquadrar no tipo 2 a 2/3, sem defeitos capitais e que alcance mais de 80 pontos nos critérios da SCAA. Leighton (2012), da SCAA, ressalta que um especial precisa ter sabor excepcional que consiga se distinguir em um ou mais dos seguintes fatores: sabor, acidez, corpo e aroma. Por fim, Lingle (2012), também da SCAA, lembra que um legítimo especial é um café livre de defeitos primários, grãos com qualidades exclusivas de bebidas oriundas de regiões com micro-climas específicos.

De forma mais pragmática, um café especial precisa somar mais de 80 pontos nos critérios da SCAA e enquadrar-se na classificação de aspecto do tipo 2 a 2/3. Esses são os critérios que explicam a identidade da marca desses cafés. Nogueira (2014) ressalta que não existe uma definição oficial para o que seja um café especial, mas também ressalta que para a BSCA, um café especial precisa atender a requisitos mínimos de qualidade, considerando os 80 pontos da SCAA como base para isso.

Com base nesses conceitos percebe-se que a imagem dos cafés especiais decorre de um critério objetivo. Para ser especial um café precisa atender a dois

tipos básicos de atributos diferenciadores: aspecto e qualidade da bebida. O aspecto está relacionado à classificação do café quanto a seus defeitos ou, ainda, com a “quebra”, também conhecida como percentual de catação.

Com relação à bebida, os cafés são tradicionalmente classificados de acordo com uma metodologia que estabelece níveis de qualidade e seguem uma padronização que vai do melhor para o pior, sendo descritos como: estritamente mole; mole; apenas mole; duro; duro riado; riado; rio e rio zona. Entretanto, no caso dos cafés especiais foi estabelecido um critério de pontos, de acordo com a SCAA. A pontuação vai de zero a cem pontos e quanto mais alta a nota melhor a qualidade da bebida do café. Os cafés que conseguem notas acima de oitenta pontos podem se enquadrar na categoria de cafés especiais.

Como a pontuação da SCAA classifica os cafés com base em aspectos de qualidade da bebida, chega-se à conclusão de que todo café especial possui qualidade diferenciada.

Neste caso, os cafés especiais de todo o mundo acabam tendo como referência os critérios listados acima. Cafés brasileiros, colombianos e pertencentes ao grupo conhecido como outros suaves que obtiverem classificação acima de 80 pontos e que atenderem à especificação de aspecto serão considerados especiais e contarão com ágios de preços.

A identidade de marca dos especiais deriva de uma comparação com os cafés convencionais, considerados pelos modelos de posicionamento como concorrentes-alvo. O ponto de paridade é pertencerem à espécie arábica, já que de acordo com a SCAA, SCAE, SCAJ e BSCA não há cafés especiais da espécie *canephora* ou do grupo robusta, de acordo com a classificação adotada pela OIC.

Os pontos de diferença são a pontuação da bebida e o aspecto. Com base nessa identidade de marca, os produtores podem então posicionar seus cafés como especiais se conseguirem atender a esses critérios. O preço superior é

então uma consequência. Nogueira (2014) lembra que os prêmios para os cafés especiais costuma ser de 30 a 40% sobre o preço do café convencional, e que em alguns casos pode ultrapassar a barreira dos 100%.

Evidentemente que nem todo café que atende aos requisitos dos cafés especiais são vendidos como especiais. O produtor precisa comprovar o posicionamento desses cafés. Justamente por isso nasceram inúmeras associações de cafés especiais. O grande desafio dessas associações é encontrar os compradores para tais tipos de cafés. Sem esse trabalho, corre-se o risco de se produzir cafés especiais e vendê-los como convencionais.

Um aspecto importante é que todo café especial é diferenciado, mas nem todo café diferenciado é um café especial. Essa distinção é fundamental visto que ocorre no mercado certa confusão com relação a isso. Uma confusão acerca da imagem de marca dos especiais, que é justamente o significado na mente dos consumidores, e não uma confusão de identidade, estabelecida de forma clara pelas associações de cafés especiais.

Cafés diferenciados podem ter significados diversos. A diferenciação pode ocorrer pelo fato de um café ser cultivado em altitude superior a 1000 metros e outro ser cultivado em terrenos com menos de 1000 metros. A altitude é um critério para a diferenciação. Um café pode ser diferenciado por ser certificado (*Fairtrade*; Orgânico; *Rainforest*; *Utz* ou *4c*) ou não. A diferenciação também ocorre em função da região produtora - sul de Minas ou cerrado, por exemplo; ou até em função de espécie - arábica ou *canéfora*, e; variedades – Catuaí amarelo ou Bourbon amarelo, ambas cultivares da espécie arábica; ou robustas e conilons, ambas as variedades da espécie *canephora*. Um café de bebida dura é diferente de um café bebida rio. O preparo via seca diferencia-se do preparo via úmida, que pode ser ainda na forma de cereja descascado ou despulpado.

Resumindo, os cafés diferenciados são classificados de forma diferenciada. São percebidos de forma diferenciada, são valorizados de forma diferenciada, mas tais diferenciações não produzem necessariamente um café especial.

O mundo do café está mudando. Está em busca de novidade, de diferenciação. Por isso, a tendência é de que ocorra sempre algum ágio de um café especial em relação a cafés não especiais. E, também, é verdade que muitos cafés diferenciados possuem futuro promissor, ainda que não sejam cafés especiais. O tamanho desse ágio depende do mercado. E sabe-se que se trata de um mercado dinâmico.

Entretanto, a criação de diferenciais está no centro do marketing e de certo modo produzem tratamento diferencial. Construir diferenciais custa dinheiro ao produtor, que precisa então comparar o custo adicional com os ganhos decorrentes. Quem preferir produzir o básico (*commoditie*) precisa estar direcionado exclusivamente aos custos e evitar grandes distâncias de preço em relação aos diferenciados.

Ter um produto diferente não basta, é preciso que o produto seja percebido como tal. No caso dos cafés especiais, o desafio mais do que produzi-los é encontrar a outra ponta do mercado – os compradores.

De certo modo, a busca pelo café de melhor qualidade no Brasil iniciou-se nos anos 90 com os concursos de qualidade da Illy Café e com os concursos de qualidade realizados por cooperativas e regiões específicas. Os prêmios de preço eram os atrativos e aos poucos os produtores iniciaram uma mudança de comportamento.

A criação da BSCA em 1991 foi um marco fundamental para que o Brasil se inserisse no segmento de cafés especiais. Inicialmente com doze sócios, a entidade começou a participar de feiras e eventos ligados ao setor e projetou o Brasil como também produtor de qualidade em café. Em 1996, a

BSCA organizou o primeiro concurso de qualidade de café no Brasil. Em 1999 foi realizado o primeiro *Cup of Excellence*. O concurso passou a contar com produtores de todas as origens do Brasil e mostrou os vários aromas e sabores que o Brasil tinha a oferecer para o mundo. Houve, aqui, uma projeção internacional e o concurso passou a contar ano após ano com mais compradores internacionais.

Em 2004, novamente a BSCA inovou e lançou o concurso de café *Cup of Excellence – Late Harvest*. O concurso é feito somente com cafés naturais (secos com a casca) e novamente os compradores internacionais puderam conhecer esse tipo de café em sua plenitude. Vale lembrar que esse é o verdadeiro café do Brasil e representa cerca de 90% da produção nacional.

Enfim, o produtor de café do Brasil entendeu o conceito e busca cada vez mais melhorar a qualidade de seu café. Cafés do tipo cereja descascado, orgânicos, de origem demarcada e certificados não são necessariamente cafés especiais, mas esses movimentos todos de certo modo estão relacionados à busca por diferenciação.

Embora os cafés especiais façam parte de um segmento relativamente pequeno, trata-se de um mercado promissor e os avanços recentes dão sinais de que o Brasil fará cada vez mais parte desse mercado. É uma oportunidade individual no sentido de agregação de valor e também uma forma de valorizar a imagem de marca dos Cafés do Brasil.

Concluindo, os cafés especiais criaram, por meio de suas associações, uma identidade clara e distinta dos cafés convencionais. Seu posicionamento se dá em função da pontuação da bebida (mais de 80 pontos nos critérios da SCAA) e de seu aspecto (enquadrando-se nos tipos 2 ou 2/3). O concorrente-alvo é o café convencional e o posicionamento de valor é do tipo “mais por mais”. Mais valor por um preço superior. A imagem de marca dos especiais

ainda é confusa e por vezes verifica-se uma confusão entre cafés especiais e diferenciados.

A comunicação das diferenças entre os especiais e os diferenciados e convencionais é necessária para de fato criar uma imagem de marca clara na mente dos envolvidos com o mercado e do público em geral (consumidores). A identidade da marca “especiais” está clara e seu posicionamento foi bem construído. As estratégias de comunicação e sua continuidade resultarão em uma imagem clara no futuro.

Para os produtores, trata-se de uma oportunidade interessante no sentido de agregar valor. Para tanto, na maioria dos casos, necessitam de associações representativas que sejam capazes de garantir o acesso desses produtores ao mercado. Os concursos e as feiras de café têm sido muito importantes nesse sentido.

Aqui vale ressaltar o papel da BSCA, que participa de feiras nacionais como Fispal e Espaço Café Brasil e de feiras internacionais, tais como as feiras da SCAA, SCAE, SCAJ, SIAL maior feira de comidas e bebidas da China e da Café Show, evento de café realizado anualmente na Coreia do Sul. Em 2013, a BSCA participou de treze feiras internacionais. Além disso, a BSCA organiza anualmente os concursos de cafés especiais – *Cup of Excellence*, nas versões *Early Harvest* e *Natural Late Harvest*, além de promover visitas de compradores às fazendas e regiões dos associados (*Origin Trip*). Enfim, trata-se de um mercado crescente e promissor, oferecendo oportunidades para os produtores.

#### **4.2.6 Posicionamento e imagem de marca: os cafés de origem**

Distante 100 quilômetros da cidade do Porto, o Douro foi a primeira região vinícola demarcada do mundo. A região é controlada pela Casa do Douro e pelo Instituto do Vinho do Porto, que determinam a quantidade bem como a

qualidade das uvas ali produzidas. A demarcação da região aconteceu em 1756, quando o marquês de Pombal criou a Companhia Geral de Agricultura das Vinhas do Alto Douro com a finalidade de delimitar as áreas ideais de produção. Desde então, o vinho do Porto é vendido como um enigma. O cálice da requintada bebida apoia-se na noção de cobiça e tentação e o segredo advém das características próprias da região. As propriedades do solo associadas ao clima único juntam-se às diferentes variedades de uvas, que combinadas contribuem para a nobreza do vinho do Porto.

Esse foi o início do controle por origem e daí para frente várias bebidas passaram pelo mesmo processo. Busca-se um procedimento de enfatização. A ênfase passa a ser o produto e ressalta-se a origem, a natureza histórica e geográfica do produto. A “Terra de Origem” é garantia de qualidade e, portanto, o objetivo é tornar essa origem conhecida para que possa então, ser reconhecida.

De acordo com Eccardi e Sandalj (2003), no mercado de café o movimento dos cafés de origem iniciou-se a partir da década de 1960, nos Estados Unidos. O sucesso desses cafés foi resultado da capacidade de se criar e manter uma categoria separada. Os puros de origem eram uma oposição aos *blends*, que misturam diferentes tipos de grãos.

Era a ideia de um café puro, sem misturas e oriundo de uma região singular. O desafio era educar o consumidor para que percebesse a diferença. Esse conhecimento geraria, por si só, a valorização do café de origem.

De acordo com Thorn (1998), na Colômbia o conceito de café de origem ocorre desde a criação da Federacafé, no início dos anos 60. A Colômbia é o grande líder desse mercado, colheu os frutos por ser o pioneiro de um mercado crescente e promissor ao construir, por meio de uma estratégia de posicionamento, uma imagem de marca de prestígio para o seu produto.

O leste da África também trabalhou o conceito de cafés de origem. O Quênia é, depois da Colômbia, o país mais conhecido no que se refere a cafés de

qualidade. O filme “África Minha”, com Meryl Streep, ajudou a divulgar essa origem que é extremamente valorizada no mercado internacional. De acordo com Thorn (1998), Tanzânia e Etiópia são outras origens importantes, porém menos conhecidas que o café do Quênia. O Chagga AA, produzido no Monte Quilimanjaro é a origem mais conhecida da Tanzânia e a Etiópia, berço do café, produz os famosos Sídamo e Harrar, ambos cultivados na Montanha Negra da Etiópia. Todos os cafés de origem por natureza e vocação.

Na América Central buscou-se divulgar origens específicas. Pettigrew (1999) ressalta os casos da Costa Rica e Guatemala. A Costa Rica compete no mercado com as origens Três Rios e Tarrazu e a Guatemala aposta suas fichas num programa de certificação por origem. A ideia é vender a mística de microrregiões e seus microclimas específicos. A região de Antigua é a mais conhecida. Tanto Antigua como Tarrazu construíram seus posicionamentos e hoje possuem imagem de marca superior às demais origens produzidas na Guatemala e na Costa Rica.

Na Ásia, as regiões mais conhecidas e que já possuem uma imagem de marca forte estão na Indonésia e Índia. Pettigrew (1999) destaca de forma mais específica os cafés arábicos produzidos em Java e Sumatra, da Indonésia e alguns poucos da Índia, que está começando a explorar esse nicho, já comercializando com relativo sucesso a origem Mysore.

Esses são alguns exemplos de cafés de origem de sucesso e há em todos a exaltação da “Terra de Origem”. Deste modo, a qualidade é divulgada como sendo única. Essa singularidade é resultado da combinação de fatores do tipo solo, altitude, regime de chuvas e variedade de planta, que compõem a identidade dessas marcas que por sua vez alimentam seu posicionamento. Esses, então, orientam estratégias que resultaram em imagem de marca superior e diferenciada para seus cafés. Assim como o vinho, um microclima específico é o grande diferencial. O foco é o produto e sua associação com a marca de origem.

Para Vieira e Carvalho (2002), associado à qualidade está a raridade. O raro transmite a ideia de exclusividade e, portanto, é destinado a poucos. Esse sentimento evoca a noção de status, que por sua vez agrega valor ao café. O raro torna-se sofisticado e a sofisticação produz o alto envolvimento do consumidor para com o produto. Segundo Thorn (1998), é o componente raridade que justifica os altos preços dos cafés produzidos na região de Blue Mountain, da Jamaica; Kona, do Hawai, e; Yauco Selecto, de Porto Rico. Todos ocupando o degrau máximo de imagem de marca no mercado de café.

Nasce, portanto, um mercado baseado no princípio do prazer. Surge uma nova categoria de cafés e nessa categoria não se vende cafés vende-se história, mística, glamour e status.

Nesse segmento, de acordo com Lingle (2012), o Brasil responde por menos de 5% do mercado. Essa participação pouco expressiva é fruto do “atraso” brasileiro em detectar oportunidades e tendências para, então, desenvolverem posicionamentos voltados para a construção de imagem de marca de origem.

Tudo indica que as origens mais promissoras do Brasil, particularmente o Sul de Minas e a Alta Mogiana poderiam ser mais exploradas. Entretanto, de acordo com Saes e Jayo (1997), foi o Cerrado mineiro quem saiu na frente.

A história das origens no Brasil começa a mudar em 1999, quando é criado o programa Cafés do Brasil. Era o início de um processo que tinha por objetivo certificar a produção de cafés do Brasil por região. O Brasil chegou tarde ao mercado de origens, visto que já encontrou concorrentes bem posicionados, mas, apesar disso, esse foi um passo importante na trajetória do Café do Brasil.

A classificação por origens se propunha a corrigir e/ou recuperar a imagem negativa do café brasileiro. O consumidor externo tinha e ainda tem uma percepção de que o produto brasileiro é único e de má qualidade.

Assim, a denominação por origem seria o requisito essencial para se reposicionar a imagem do café do Brasil. O objetivo era mudar o conhecimento para então gerar novo comportamento. A ideia seria divulgar que não existe um café do Brasil e sim quatorze origens diferentes. Diante disso, a marca café do Brasil foi substituída por Cafés do Brasil e ganhou um slogan bem chamativo - um país, muitos sabores.

Não há dúvidas de que o caminho é esse. De acordo com Chaddad (1996), a classificação por origens permite a rastreabilidade. Isso ajuda a manter a integridade do produto e agrega valor. As origens atendem a uma tendência de segmentação dos mercados internos e externos e é um dos instrumentos que permitirá ao país participar do mercado de cafés especiais.

A certificação por origem pressupõe a divulgação de características específicas. Só se dividiu o país em quatorze regiões porque é sabido que nelas são produzidos cafés diferentes. Compõem, portanto, identidades diferentes. O produto é fruto da região e essa deve possuir elementos que a tornem única. Portanto, deve-se trabalhar a questão das diferenças entre regiões para a construção de posicionamentos.

Essas diferenças são, na verdade, vantagens competitivas. É preciso avaliar se elas são valorizadas pelos consumidores e se a origem em questão possui vantagem comparativa em relação às outras origens. Essa análise evita comunicar uma “diferença” que não faz sentido para o cliente e/ou divulgar algo em que não se possui vantagens sobre os concorrentes.

É preciso entender que o cliente compara os diferentes produtos. Essa comparação decorre de sua percepção sobre o mundo e essa é influenciada pela comunicação, que deve nascer de uma estratégia de posicionamento.

Desta forma, não vencerá quem tiver apenas o melhor produto e, sim, quem melhor comunicar as diferenças associadas a um bom produto. É um

grande equívoco acreditar que o melhor produto vencerá a batalha pela percepção. Tudo é uma questão de imagem, e essa é fruto de posicionamento.

Essas são as regras. O tempo se encarregará de confirmá-las. O programa Cafés do Brasil se propõe a divulgar as diferenças e o que poucos perceberam é que, ao trabalhar as diferenças, as origens tornam-se concorrentes. Precisam cooperar e competir. Cooperam ao fazer parte de um programa maior – Cafés do Brasil e podem reduzir custos na participação de feiras e eventos internacionais. Competem pela atenção e escolha de importadores e torradores internacionais e nacionais, sem falar nos consumidores, quando estes têm à sua disposição origens presentes nas marcas de cafés industrializados.

Os consumidores/clientes farão suas escolhas. Decidirão por um café de origem sul-mineira ou preferirão um café produzido no Cerrado Mineiro? Estarão dispostos a pagar mais por um café da Alta Mogiana ou não serão sensíveis ao diferencial comunicado? Essas e muitas questões precisam ser pensadas.

O desafio foi lançado em 1999. Iniciou-se, então, uma batalha comercial e muitos participantes ainda não perceberam isso. O programa Cafés do Brasil já é presente e olha para o futuro e embora isso não seja divulgado, trata-se de um jogo em que surgirão vencedores e vencidos.

De lá para cá alguns saíram na frente. O Cerrado Mineiro investiu, demarcou sua região e já conta com a certificação de Denominação de origem. De acordo com Saes e Jayo (1997), tudo começou quando os produtores se uniram em associações e essas deram origem ao Conselho das Associações dos Cafeicultores do Cerrado (Caccer), que cuida da marca coletiva Café do Cerrado. A região da Mantiqueira seguiu o exemplo e também conseguiu a sua certificação. Ambas apostam no conceito de marcas coletivas.

Ambas utilizaram como concorrente-alvo o café do Sul de Minas, região já conhecida do mundo do café. O Café do Cerrado desenvolveu uma estratégia

de posicionamento de valor do tipo “mais por mais”. A ideia é que um inverno seco garante um produto superior. As estratégias de comunicação e as parcerias com torrefadores, que expõem a origem Cerrado em seus rótulos já surte efeito e o café do Cerrado já consegue ágios de preço em relação ao café do Sul de Minas. A região de Mantiqueira também vem fazendo um bom trabalho de posicionamento. Utiliza suas vitórias em concursos de qualidade e aos poucos vai construindo a imagem de marca de sua origem. O Sul de Minas, conhecido como “Terra do Café” aos poucos vem perdendo espaço quando o assunto é imagem e valor de marca. Isso ocorre em função não da perda de qualidade de seus cafés e, sim, em função de não ter desenvolvido uma estratégia de posicionamento para sua origem.

Para melhor entendimento sobre a questão da criação de diferenciais por meio da marca de origem, apresentar-se-á a seguir maiores detalhes sobre o café do Cerrado, que é região ou origem do Brasil que está mais adiantada nesse processo.

A história do Cerrado como região produtora de café iniciou-se na década de 70, quando o governo brasileiro estimulou o plantio em regiões onde houvesse baixa incidência de geadas. Nos anos 80 a região firmou-se como grande produtora e vivenciou uma grande crise de preços entre os anos de 1990 e 1994. Foi nesse cenário que os produtores buscaram um caminho para superar a crise.

Em 1992 surgiu a CACCER (Conselho das Associações dos Cafeicultores do Cerrado), que tinha como propósito unificar e coordenar ações para os produtores e associações da região. Em 1993 a CACCER lançou a marca “Café do Cerrado” buscando, com isso, criar um conceito de qualidade relacionada à origem da região.

O Cerrado de Minas é composto por 55 cidades, divididas em dez sub-regiões que fazem parte das macrorregiões Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba.

Vendem a ideia de que o clima é o responsável pela qualidade diferenciada de seu produto. Estações climáticas bem definidas, com verão quente e chuvoso, seguido de inverno seco e frio produzem um café superior. Altitudes entre 800 e 1200 metros e temperaturas médias entre 18 e 22 graus Celsius completam o quadro climático favorável, segundo Saes e Farina (1999).

Atualmente, a região do Cerrado faz parte do programa de Certificação de Origem e Qualidade do Café, que é uma certificação de produto. Sua norma está registrada no INPI como Regulamento da Região Demarcada do Cerrado Mineiro, que se fundamenta nos conceitos de *Appellation Controlée*. Isso inclui a demarcação oficial da região produtora, perfeita caracterização e identificação sensorial da bebida e também prevê normas e condições de produção padronizadas, homogêneas e codificadas. Os lotes produzidos precisam estar depositados em armazéns credenciados pelo detentor da marca – a CACCER.

Além disso, os produtores precisam fazer parte de outro programa: o de Certificação da Propriedade Produtora de Café do Cerrado – Modelo de produção. Essa certificação abrange aspectos agrônômicos, sociais e ambientais, seguindo preceitos de Produção Responsável e Sustentável. Essa certificação, também auditada pela CACCER é uma exigência para que os lotes produzidos tenham o selo de Certificado de Origem e Qualidade do Café do Cerrado.

Enfim, a CACCER é a detentora titular, proprietária da marca coletiva de origem e garante, por meio de auditorias, a pluralidade de usuários que no caso são os produtores certificados. Tal procedimento vai ao encontro da Lei de Propriedade Industrial número 9.279, que prevê o uso de marcas com indicação geográfica, no caso a Denominação de Origem, em que o usuário de uma marca coletiva será sempre um membro ou associado do titular da marca - a CACCER.

Em termos práticos, já em 1993 a CACCER iniciou seu trabalho de posicionamento da marca Café do Cerrado. Os concursos de qualidade da ILLY tiveram papel importante, segundo Lacerda (1996). A forte presença de lotes

finalistas da região ganhou projeção por meio de notícias (pagas e espontâneas), bem como por meio de propagandas. A criação do selo e a demarcação de origem foram necessárias para outro passo importante: parcerias com torrefadores nacionais e internacionais, que vendiam a marca Café do Cerrado como uma origem específica em uma de suas marcas. O café do Cerrado passou a ser uma origem presente em várias marcas. Isso ajudou na construção da imagem da marca do Café do Cerrado. O posicionamento de qualidade e valor tornou-se percepção por parte dos consumidores.

Uma ferramenta importante para se analisar o valor de uma marca ou produto é seu preço, que pode ser comparado ao preço de outra marca ou produto semelhante. Conforme lembra Kotler (2000), o preço reflete uma percepção de valor e os compradores e consumidores só aceitam pagar mais caro em um determinado produto se acreditam que ele vale mais. Neste sentido, foram analisados os preços do Café do Cerrado e do Café do Sul de Minas, que serviram de parâmetro para comparação com a marca de origem deste estudo. Os dados foram obtidos na CEPEA e foram pesquisadas para um mesmo padrão de café.

A Tabela 7 dos Anexos apresenta os preços das duas origens (Cerrado e Sul de Minas) nos doze meses de cinco anos, entre 2010 e 2014. Com base nessa tabela pode-se então verificar que os preços do café do Cerrado apresentam ágios sobre o café do Sul de Minas para todos os anos da análise, o que reflete a imagem de superioridade do café do Cerrado. Considerando-se a média dos cinco anos, o café do Cerrado apresentou um preço médio de R\$ 380,52 para a saca de 60 quilos, contra R\$ 373,22 para o preço do café do Sul de Minas. Essa diferença ou ágio de R\$ 7,30 em favor do Cerrado é pouco significativa, representando apenas 1,95%, mas reflete a ideia de que os compradores e consumidores creditam maior valor para a origem do Cerrado.

Isso pode ser considerado pouco num primeiro momento, mas vale lembrar que a construção de uma marca é um processo lento. Trata-se de construir um conhecimento nas mentes, tanto de importadores, torradores nacionais e internacionais e também do consumidor de modo geral. Portanto, o ágio apresentado, embora pouco significativo, mostra que a marca coletiva de origem é uma ferramenta que possibilitou ganhos de preço em função da valorização da imagem percebida pelo público.

Enfim, algumas fazendas também praticam o conceito de origem, que está sempre associada à fazenda em questão. O destaque nacional é a Fazenda Ipanema, que inclusive é uma origem presente em uma das marcas vendidas pela rede de cafeterias Starbucks.

São todos exemplos de uma tendência importante no mercado nacional e internacional de café. As denominações de origem e as origens por fazenda, com certeza farão parte do futuro do mercado de café. O Brasil é o país dos cafés, contando com quatorze regiões em uma corrida para a criação de imagem de marca. Somente algumas estão construindo de forma deliberada seu posicionamento. Além do Cerrado de Minas, que já conta com o certificado de Denominação de Origem desde 2013 - (o de Indicação de Procedência aconteceu em 2005), Serra da Mantiqueira, Norte Pioneiro do Paraná e Alta Mogiana Paulista já conquistaram o registro de Indicação de Procedência nos anos de 2011, 2012 e 2013 respectivamente. Os reflexos na imagem dessas marcas será sentido no futuro, mas em todos os casos estratégias de posicionamento deliberadas foram construídas.

#### **4.2.7 Posicionamento e imagem de marca: os cafés certificados**

De acordo com Moreira, Fernandes e Vian (2011), o crescimento da comercialização mundial de cafés certificados é notável e ocorre principalmente

em mercados maduros, como Estados Unidos, Europa Ocidental e Japão. O autor estima que cerca de 90% de todo o café certificado produzido no Brasil é destinado aos mercados exteriores.

No Brasil, a primeira certificação a ocorrer foi a orgânica e existem produtores vendendo cafés orgânicos certificados desde 1990. A produção de café Orgânico visa preservar a natureza por meio da eliminação de agrotóxicos e melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores. Loureiro e Lotade (2005) lembram que para ser considerado um café certificado exige-se que a lavoura tenha três anos de manejo orgânico, acompanhado por certificadoras responsáveis. Nenhuma forma de agrotóxicos e adubos químicos pode ser utilizada. Essa é a identidade de um café Orgânico. Sua imagem está associada à ausência desses tipos de insumos e os ágios de preço em relação aos cafés convencionais ou commodities confirmam a estratégia de posicionamento dos produtores desse tipo de café.

No Brasil, o Instituto Biodinâmico de Desenvolvimento Rural (IBD) é a única certificadora com credenciamento internacional e exige dos produtores, além dos itens próprios do café orgânico certificado, adequação à legislação trabalhista, bem como adequação ao código florestal brasileiro. As importações para esse tipo de café são crescentes e seu público está disposto a pagar mais por ele. Trata-se de um consumidor consciente quanto às questões ambientais. Entretanto, a produção sofre com a baixa produtividade e os custos crescentes e observa-se, cada vez mais, uma demanda que associe a produção orgânica com qualidade da bebida, o que nem sempre é conseguido por parte dos produtores.

A segunda certificação a existir no Brasil foi a *Fair Trade*, que significa mercado justo ou mercado solidário. Tal conceito já existe desde os anos 60 e engloba alguns torrefadores e importadores, de um lado; e pequenos produtores de países em desenvolvimento do outro. O objetivo é eliminar atravessadores para conseguir um preço mais “justo”.

Tal certificação é destinada a pequenos produtores organizados em associações ou cooperativas. Cafés Orgânicos e convencionais podem se enquadrar nesse tipo de certificação, mas os cafés convencionais precisam respeitar uma lista de agroquímicos que não podem ser usados. O objetivo do programa é garantir um preço mínimo para os cafés. Aliás, essa é a única certificação que garante isso. O preço mínimo está vinculado ao preço da bolsa de Nova York, somado a um prêmio de 20 cents/lb. Ágios de preço a partir daí dependem de qualidade do produto, o que está associado à classificação da bebida e aspecto do café.

O sistema *Fair Trade* também prevê um “prêmio fixo” de ágio que deve ser destinado a um projeto social, escolhido pela associação ou cooperativa.

O sistema *Fair Trade* surgiu em 1989 na Holanda com a organização *Fair Trade Labelling Organizations*, que é responsável pelos processos de certificação nos países produtores. Saes e Miranda (2012) mostram que um exemplo bem sucedido desse tipo de certificação ocorre em Poço Fundo, onde uma associação de cerca de 200 produtores, com áreas entre 0,5 e 25 hectares, produz cafés do tipo *Fair Trade*.

Portanto, a identidade desse tipo de certificação está relacionada a pequenos e médios produtores organizados em associações que se adequam às exigências quanto ao uso de agroquímicos e aspectos sociais. Existe a necessidade de um projeto social do grupo e, em contrapartida, garante-se um preço mínimo e um prêmio fixo em função do projeto social. Sua imagem de marca ou percepção no mercado decorre disso. Os ágios de preço partem necessariamente do café convencional, no caso o preço da bolsa de Nova York. Na verdade, existe um preço mínimo e essa é a maior garantia.

No Brasil, já são cerca de 17 grupos atuantes que contam com a vantagem de ter maior poder de negociação pela eliminação de intermediários.

A certificação conhecida como *Utz Certified* ou simplesmente *Utz*, nasceu em 1997 por iniciativa de produtores da Guatemala em parceria com uma torrefadora holandesa. De acordo com Villalobos (2006) tal certificação visa uma produção responsável de café e por isso inclui: manutenção de registros gerais da propriedade; uso minimizado e documentado de defensivos agrícolas; proteção aos direitos trabalhistas e acesso à assistência e educação para os empregados e seus familiares. Esses itens compõem a identidade da certificação.

Para Moreira, Fernandes e Vian (2011), o objetivo dessa certificação é garantir rastreabilidade do café (de onde ele veio) e como ele foi produzido (produção responsável). A questão ambiental também é considerada e há uma lista de agroquímicos proibidos pela União Europeia, Estados Unidos e Japão. Exige-se o uso de EPIs (equipamentos de proteção individual) e outras normas visando à proteção e segurança do trabalhador. Portanto, há como consequência uma imagem da certificação *Utz* com questões de meio ambiente e principalmente segurança social.

A certificação *Utz* é aberta a todas as escalas de produção e envolve critérios econômicos, sociais, culturais e ambientais. Os critérios econômicos se referem ao monitoramento e gerência dos processos do negócio de forma eficiente, incluindo treinamento dos funcionários e rastreabilidade do produto. Os critérios sociais e culturais relacionam-se ao pagamento dos trabalhadores conforme as leis nacionais e, ainda, assistência médica para os funcionários e seus familiares. Por fim, os critérios ambientais monitoram preservação do solo, das águas e uso sustentável de energia. A inspeção é feita anualmente e os produtores precisam estar ajustados ao Código de Conduta da *Utz*.

O programa tem por objetivo ligar produtores a compradores, mas não interfere em questões de preço. Portanto, não há preços de garantia ou prêmios assegurados. Entretanto, caso um torrefador ou comprador pagar um preço incompatível com o mercado, pode ser excluído do programa.

Segundo Moreira, Fernandes e Vian (2011), a certificação *Rain Forest* é uma certificação socioambiental e surgiu em 1988 por iniciativa de organizações não governamentais de oito países (Brasil, Honduras, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Equador, Colômbia e Estados Unidos). O objetivo é aliar a produção de café com a preservação ambiental.

De acordo com Moreira, Fernandes e Vian (2011), a certificação *Rain Forest* exige a não utilização de produtos muito tóxicos e a redução do volume de aplicação de agroquímicos. A rastreabilidade também é exigida, o que requer um ótimo controle e acompanhamento das operações e processos. A adequação à legislação trabalhista também precisa ser feita.

A certificação *Rain Forest*, que significa Floresta Tropical, ainda exige um programa de conservação dos ecossistemas, com proibição de caça e proibição de descarga de águas residuais sem tratamento em corpos de água. Por fim, essa certificação exige que 30% da área da fazenda seja destinada à manutenção da vegetação natural. Esses itens compõem a identidade desse tipo de certificação.

Concluindo, o posicionamento de todos os cafés certificados abordados neste estudo tem como referência o café convencional ou *commoditie* (esse é o concorrente-alvo). Em todos os casos há ágios de preços, o que reflete a imagem de marca superior dos certificados em relação ao *commoditie*, o que caracteriza o posicionamento de valor do tipo “mais por mais”.

A identidade de cada um dos certificados é única, embora se observe vários aspectos comuns entre eles. Entretanto, partindo de seus diferenciais, observa-se que a imagem de cada um deles está mais ou menos associada a um ponto de diferença.

O Orgânico precisa estar livre de agrotóxicos por três anos. O *Fair Trade* destina-se a grupos de pequenos e médios produtores. Garante um preço

mínimo e oferece um prêmio fixo para todos do grupo, relacionado a um projeto social.

A certificação *Utz* se preocupa com rastreabilidade do café e segurança do funcionário. Também observa questões de cunho ambiental, mas, nesse aspecto, é menos exigente que o *Rain Forest*. Por fim, o *Rain Forest* está mais associado com a questão ambiental, visto que exige que 30% da propriedade seja de vegetação natural, dentre outras questões. É o mais rígido nessa questão.

De acordo com Moreira, Fernandes e Vian (2011), os ágios de preços para os cafés Orgânicos têm oscilado entre US\$ 0,20 e US\$ 0,40/lb em relação a cafés *commodities* de mesmo padrão de qualidade. Os cafés *Fair Trade* têm oscilado entre US\$ 0,30 e US\$ 0,40/lb em relação ao café da bolsa de Nova York. Os cafés *Utz* têm praticado preços US\$ 0,05 e US\$ 0,15/lb acima dos *commodities* e os cafés *Rain Forest* têm conseguido ágios entre US\$ 0,10 e US\$ 0,40/lb frente aos cafés convencionais. O autor lembra que esses ágios sofrem variação conforme o tipo de café, o que engloba características relativas à qualidade da bebida e aspecto.

Com base nisso, é possível concluir que os Orgânicos e os *Fair Trade* possuem um pouco mais de valor agregado que os certificados *Rain Forest* que por sua vez possuem uma leve superioridade em relação aos *Utz*.

O autor ainda classifica essas certificações com relação à área ocupada no Brasil. Os mais presentes são os cafés certificados *Utz*, com cerca de 60.000 hectares; seguidos pelos cafés certificados *Rain Forest*, que ocupam 36.000 hectares. Os cafés do tipo *Fair Trade* ocupam 2.000 hectares e os cafés certificados como Orgânicos ocupam 6.000 hectares. As fontes são das certificadoras: Associação de Cafeicultura Orgânica do Brasil, 2009; *Fair Trade Labelling Organization*, 2007; IMAFLORA (Certificadora *Rain Forest Alliance*, no Brasil, 2009) e *Utz Certified*, 2009.

#### **4.2.8 Posicionamento e imagem de marca: o café cereja descascado**

De acordo com Saes e Farina (1999), os cafés do tipo cereja descascado (CD) são produzidos a partir de introdução de tecnologia, que consiste no seguinte processo: o café é colhido e trazido para o local onde está a máquina descascadora. Com o uso da água, o café é introduzido na máquina, que consta de dois cilindros com orifícios por onde sairão os grãos do café que foi descascado.

Só o café cereja (maduro) pode ser descascado, pois no verde, esse procedimento é mais difícil, por ter a casca muito apegada à semente. É separado também o café chamado boia, que tem uma diferença de densidade em relação ao verde e ao cereja. O café que sai dessa máquina compõe-se de: verde inteiro, boia, impurezas e grãos descascados, com o pergaminho envolvendo-as. Esses grãos sofrem um processo de secagem para, depois, serem beneficiados, que consiste no processo de retirada dos pergaminhos.

Esse café tem uma cor verde característica e um aroma também característico, que o isenta de qualquer tipo de fermentação indesejável. Os fatores limitantes desse processo são o alto consumo de água; a necessidade de colher o café que vai ser submetido a esse processo em tempo relativamente curto, para não passar do ponto (café boia); e o seu custo é ligeiramente superior ao café seco em terreiro.

Há, entretanto, algumas compensações. É necessário considerar que o processo descrito acima economiza no momento de secagem (necessita de menos tempo); e, principalmente, o café cereja descascado é mais valorizado que o café seco em terreiro no mercado internacional.

Vale aqui ressaltar que cerca de 90% do café brasileiro não é beneficiado por esse método. De fato, o café tipicamente brasileiro utiliza o lavador e separa o café boia dos grãos verdes e maduros. Então, todos esses tipos

de cafés são secos com a casca, diferentemente do cereja descascado, que é seco sem a casca.

Desta forma, o produto café cereja descascado possui uma identidade de marca próprio. Ele difere do típico café brasileiro, que é seco com a casca e também difere dos cafés colombianos e outros suaves, que são preparados pelo método do despulpamento.

No caso dos cafés despulpados, os grãos pós-colheita são mergulhados em tanques de água por 18 a 24 horas, onde são fermentados, para depois ser realizado o processo de despulpamento (retiragem da casca). O processo do cereja descascado foi desenvolvido a menos de 15 anos e difere do anterior por não utilizar o processo de fermentação, que faz uso dos tanques com água. Desta maneira, após a lavagem, o lote de cafés maduros (cereja) passa pelo descascador que retira a casca, a fim de que o café passe então para a seca no terreiro.

Por tudo isso, de acordo com Caldeira (2004), o café cereja descascado torna-se, também, um produto substituto em relação aos cafés suaves despulpados (colombianos e outros suaves). Há uma identidade clara e distintiva dos cereja descascados, tanto em relação aos cafés típicos do Brasil quanto em relação aos despulpados.

Partindo dessa identidade, o café cereja descascado construiu seu posicionamento. Seus concorrentes-alvos podem ser tanto os cafés típicos do Brasil, como os cafés despulpados. Em relação aos cafés secos com a casca, do Brasil, o “cereja” tem um posicionamento de valor do tipo “mais por mais”. Como o método do descascamento produz um café parecido com os despulpados e esses são mais valorizados que os cafés secos com a casca do Brasil, há um ganho de valor para os “cerejas”, quando comparado aos brasileiros secos com a casca. Mais valor gera um preço superior, daí o “mais por mais”.

O posicionamento dos “cerejas”, que nasceu de sua identidade, gerou uma imagem de superioridade em relação aos cafés secos com a casca. O torrefador internacional não só prefere o “cereja” em relação ao “seco com a casca” como está disposto a pagar mais por ele. O cereja descascado é um produto fruto do processo de tratamento pós-colheita do café. Seu custo é superior ao custo do tratamento via seca (mais utilizado na cafeicultura brasileira), mas, em alguns casos, os ágios sobre os cafés de terreiro compensam a sua utilização.

Por outro lado, os “cerejas descascados” são vendidos com deságio em relação aos cafés despulpados da Colômbia e dos produtores de outros suaves. Sua imagem de marca ou significado na mente do mercado de café é de inferioridade. Sua imagem é percebida como sendo “menos por menos”. Ele não é despulpado e por isso seu valor percebido é menor. O preço inferior aos despulpados é uma consequência da percepção de inferioridade.

Entretanto, a fortaleza dos suaves colombianos é a marca construída. Conceitos como “café ácido é café de boa qualidade”, “o melhor café é o colombiano”, e “despulpado é superior” ganharam relevância no mercado internacional. Os gastos anuais de US\$ 30 milhões em propaganda durante quatro décadas criaram um posicionamento que resultou em imagem de qualidade na cabeça de milhares de consumidores norte-americanos e europeus.

Os outros suaves são os seguidores da estratégia colombiana. Seus custos são mais altos que os cafés brasileiros e como não possuem uma posição defensável tão forte, devem ser o concorrente-alvo do posicionamento do café cereja descascado.

Vale lembrar que os cafés outros suaves possuem uma posição intermediária entre os suaves colombianos e o café do Brasil. Por produzirem cafés arábicas processados pelo método despulpado (semelhante ao café suave colombiano), os outros suaves participaram de um efeito carona e, portanto,

recebem preços superiores aos cafés do Brasil. Entretanto, por não utilizarem-se de uma propaganda contínua como a Colômbia, recebem deságio em relação a esses cafés. Sua imagem de marca é inferior aos colombianos e superior aos brasileiros, secos com a casca e também em relação aos “cerejas”.

Entretanto, essa imagem de inferioridade dos “CDs” em relação aos outros suaves pode ser modificada por meio de uma estratégia de posicionamento. Com o crescimento do consumo de cafés expressos no mundo, alguns torrefadores passaram a buscar um café (matéria-prima) que tenha mais corpo como um atributo chave.

Pois bem, os “cerejas” por seu método possuem mais corpo que os cafés produzidos pelo método despulpado, que resultam em um café suave. Com base nisso, uma alternativa seria construir um posicionamento de “mais por igual” em relação aos outros suaves. A ideia é vender mais valor (mais corpo) e cobrar o mesmo preço em relação aos outros suaves.

Evidentemente que tal estratégia de posicionamento precisa de tempo para gerar essa imagem, mas o sucesso dessa empreitada promoveria um ganho substancial para os produtores de cereja descascado do Brasil. Sua imagem continuaria acima dos cafés secos com a casca e seu preço se equivaleria aos preços praticados pelos produtores de cafés outros suaves, que atualmente é superior aos “cerejas”.

Definido o posicionamento, torna-se essencial elaborar o processo de comunicação. É por meio dele que será elaborada a mensagem que ajudaria o cliente a decidir pelo “CD” em oposição aos outros suaves, além de trabalhar a mudança de imagem atual.

O primeiro passo é comunicar o valor. Isso seria feito utilizando-se dois argumentos. O método para produção dos cafés suaves e outros suaves é o despulpamento. Esse processo polui o meio ambiente. O processo do cereja produz um café muito parecido com o despulpado e não polui. Essa mensagem

vai de encontro às preocupações socioambientais e, portanto, ela proporcionaria vantagem comparativa para o “CD” em relação aos despulpados. Dever-se-ia valorizar e comunicar esse diferencial, visto que se trata de um atributo valorizado por alguns clientes e no qual existe uma vantagem clara em favor dos “cerejas”. É algo que faz parte da identidade dos “CDs” e que não faz parte da identidade dos despulpados.

O outro argumento é que o “CD”, pelas características do processo de descascamento, detém mais açúcares junto ao grão de café. Essa característica proporciona mais aroma e maior corpo ao café. Para os clientes interessados nesses atributos, verifica-se, portanto, que o “cereja” é mais competitivo que seus concorrentes.

Descritos os dois argumentos, que conferem maior valor ao cereja em relação aos despulpados, deve-se posicioná-lo com relação ao preço. O posicionamento de “mais por igual” é interessante na medida em que oferece mais valor e cobra-se igual aos concorrentes-alvo.

Como se vê, trata-se de um posicionamento de valor inteligente e competitivo, visto que atende aos interesses e desejos de alguns clientes que, em função do preço igual, tenderão a substituir os outros suaves pelo cereja descascado.

Resumindo, hoje os “CDs” possuem uma imagem de marca superior aos cafés secos com a casca e inferior aos produtores de café que utilizam o método do despulpamento. Entretanto, sua identidade permite um novo posicionamento capaz de agregar valor aos cafés do tipo cereja descascado. Tal posicionamento demandaria toda uma estratégia mercadológica, mas justifica-se na medida em que existem diferenciais claros em relação aos concorrentes-alvo.

Se nada for feito, a imagem de marca relativa dos cafés cereja descascado continuará a ser superior aos cafés secos com a casca e inferior aos despulpados produzidos pelos produtores de outros suaves. Uma estratégia de

posicionamento bem planejada e implementada poderia gerar maior valorização relativa para esse tipo de café. Na pior das hipóteses, tal estratégia poderia resultar em menores deságios em relação aos outros suaves e em maiores ágios em relação aos cafés secos com a casca.

### **4.3 Propostas de posicionamento visando à construção de significado para as marcas ou tipos de cafés verdes**

Esse tópico terá como propósito sugerir propostas de posicionamento visando à construção do significado da marca para dois tipos de cafés: o café natural do Brasil e o café 100% arábica. Portanto, o objetivo específico segundo desta tese será cumprido.

Também, neste caso, o procedimento teórico-analítico criado pelo autor servirá de base para esse fim e, por isso, os posicionamentos serão propostos levando-se em consideração: a definição de concorrentes-alvos; o posicionamento de valor pretendido pela marca; e os pontos de paridade e de diferença em relação aos concorrentes-alvo. Não será descrito em detalhe como deveria ser feita a combinação do mix de marketing para a construção da imagem desses tipos de cafés. Por isso, o foco será a proposta de um posicionamento como diretriz ou direcionamento para as definições mais específicas quanto à estratégia de marketing.

#### **4.3.1 Posicionamento e imagem de marca: o café natural do Brasil**

Conforme lembra Taunay (1945), a oposição entre cafés despolpados (lavados/*washed*) e não despolpados (*unwashed*/cafés de terreiro) já dura mais de um século. O posicionamento e a propaganda dos produtores de cafés suaves (despolpados) e a não reação do Brasil fizeram com que os cafés de terreiro/secos com a casca (que representam cerca de 90% da produção

brasileira) ficassem conhecidos internacionalmente como *unwashed* (não lavados), em oposição aos *washed* (lavados). A denominação tinha conotação negativa, visto que o “não lavado” sugere algo sujo.

A consequência foi uma valorização dos despolpados, que ficaram conhecidos como sendo de melhor qualidade. Na verdade, a estratégia de posicionamento do café da Colômbia valorizou os atributos diferenciadores de seu café, dentre eles o beneficiamento pelo método despolpado. Naturalmente, a imagem de marca da Colômbia, fruto de sua estratégia de posicionamento, ficou sendo superior em relação ao café do Brasil e os cafés despolpados também ficaram com imagem de valor superior aos cafés secos em terreiro com a casca, que era o caso predominante no Brasil.

Mais recentemente, conforme lembram Vieira e Carvalho (2002), a denominação de não lavados do Brasil mudou para cafés naturais. Esses cafés não são despolpados nem descascados, são secos em terreiros junto com a casca. A mudança do nome (de cafés de terreiro para cafés naturais) tem uma visão mais profissional e que, aos poucos, vai ganhando espaço na terminologia internacional. O termo natural busca associar o método de preparo brasileiro com o fato de não agredir o meio ambiente. Os despolpados da Colômbia e dos produtores de outros suaves são mergulhados em tanques de água durante certo período para a remoção da casca e, após esse preparo, a água é devolvida ao ambiente e por isso é altamente poluente.

Trata-se de uma mudança sutil, mas de fundamental importância. O café arábica de terreiro ou natural perde valor em relação aos arábicas, produzidos pelo método do despolpamento, em função principalmente de comunicação. Baseado na identidade de marca de seus cafés, esses criaram um posicionamento distintivo que gerou uma percepção ou imagem de marca superior para os despolpados em relação aos cafés secos com a casca do Brasil. Os ágios de

preço recebidos pelos despulpados foram uma consequência natural do posicionamento aplicado pelo café da Colômbia.

Entretanto, não é o nome que resgatará a imagem do café natural do Brasil. A grande oportunidade decorre do fato de que se observa uma demanda crescente pelos cafés do tipo *expresso*. Trata-se de uma mudança cultural atualmente em curso no mundo todo. Segundo Illy e Viani (1995), o café expresso é preparado sob pressão de nove atmosferas e temperatura de 90° C. As doses são individuais (7g de pó para até 50 ml de água) e permite que o café seja saboreado no exato momento de sua extração. Utilizam-se grãos frescos de alta qualidade que tenham aroma, corpo e sabor intensos. Essas são as exigências de um bom *expresso*.

Neste sentido, vale lembrar que os cafés suaves colombianos e outros suaves, em função de seu método de preparo via úmida (despolpamento), não são encorpados e são pouco aromáticos. Na verdade, o processo de fermentação via água e o despolpamento produz um café ácido e suave. Vale notar que a estratégia de posicionamento da Colômbia criou a imagem de que café ácido e suave é superior aos cafés encorpados e aromáticos.

Por outro lado, o Brasil produz por meio do processo de seca em terreiro, um café ideal para bebidas de expresso. O café é seco ao sol, em terreiro de cimento, asfalto ou lajotas, e, por não ser despulpado, ocorre a migração de enzimas da casca (polpa) para o interior do grão, conferindo a esse características de corpo, aroma e sabor; exigências de um bom *expresso*.

Para Caldeira (2006), a oportunidade está clara. O *expresso* é a bebida do momento e o café arábica de terreiro ou natural do Brasil é a matéria-prima ideal para esse tipo de bebida. A reconquista da imagem de marca poderia surgir a partir de uma estratégia de posicionamento para fortalecer a imagem do café de terreiro brasileiro: o melhor para *expresso*.

Nesse ponto, vale ressaltar que a estratégia de posicionamento parte de uma identidade da marca café natural/seco com a casca. Justamente por ser seco com a casca é que o resultado do processo é um café encorpado, saboroso e aromático.

Os cafés despulpados criaram no mundo a ideia de que o melhor café é ácido e suave. E o mundo acreditou. Inclusive paga mais caro por isso. Não há como mudar esse conhecimento construído pelos produtores de suaves. Isso já é percepção, é imagem de marca consolidada via estratégia de posicionamento.

Entretanto, o café do tipo *expresso* precisa justamente do oposto: de corpo, aroma e sabor intensos. E o café natural do Brasil possui tudo isso. Por isso, Caldeira (2006) defende que o Brasil tem a chance de resgatar a imagem do café de terreiro ou natural. Partindo de uma característica própria (identidade de marca) cria-se uma estratégia de posicionamento. Os concorrentes-alvo são todos os países produtores de café suave. Os públicos-alvo são os compradores de café e o consumidor final.

Para os compradores de café, que são os industriais de café expresso, a ideia é vender o posicionamento de valor “mais por menos”. Para quem deseja produzir um café expresso, o Brasil oferece mais valor quando comparado aos produtores de suaves (mais corpo, aroma e sabor) e, com isso, atende às exigências de um bom *expresso*. E cobra menos por isso. Nesse ponto, o preço mais baixo é decorrência de uma imagem de marca inferior que está em curso por muito tempo. Entretanto, espera-se que com o tempo, tal estratégia de posicionamento reduza os ágios de preço existentes em favor dos suaves colombianos e outros suaves. Deve-se notar que o consumo de *expressos* ainda é um segmento de mercado pequeno, ainda que promissor. Para o consumidor final, a estratégia de posicionamento deve simplesmente reforçar a ideia de superioridade do café seco com a casca como matéria-prima ideal para café expresso, em função de seu corpo, aroma e sabor, intensos.

Neste momento, o Brasil pode até admitir a imagem de marca anterior, referente à percepção já existente no mundo do café e em grande parte das mentes dos consumidores. Os suaves são superiores. Mas para o *expresso*, o Brasil tem a matéria-prima ideal.

Outro argumento em favor dos cafés naturais é o fato de os despolidos serem altamente poluentes. Ao mostrar tal fato, ocorreria uma valorização relativa em favor dos naturais, que utilizariam de um apelo ecológico.

Neste sentido, vale ressaltar uma iniciativa da BSCA (Associação Brasileira de Cafés Especiais), que criou em 2011 a primeira edição do concurso *Cup of Excellence – Natural Late Harvest*. Trata-se de um concurso apenas de cafés naturais secos em terreiro com a casca. Uma oportunidade para mostrar ao mundo a qualidade dos cafés naturais e sua vocação para o *expresso*.

Enfim, a ideia de associação entre o café natural e o café expresso é apenas o início de algo que pode ser maior. Caldeira (2006) defende que se poderiam buscar alianças estratégicas com torrefadores de *expresso* de todo o mundo. A rotulagem do nome “Café arábica Natural do Brasil” nas embalagens de café expresso dos principais torrefadores de *expresso* do mundo seria uma alternativa interessante.

Isso garantiria a exposição necessária para se valorizar a imagem do produto brasileiro. Além da comunicação via embalagem dos clientes, poder-se-ia trabalhar via propaganda direta ao consumidor. Essa teria o objetivo de esclarecer e divulgar o diferencial do café natural em relação aos despolidos, abordando questões como corpo, aroma e sabor – essenciais para um bom *expresso*.

Explicações sobre o porquê de mais corpo, aroma e sabor poderiam ser fornecidas por *experts* e pessoas com poder de influência. Os primeiros dariam explicações técnicas, garantindo, assim, a veracidade das informações e os

segundos seriam utilizados com o objetivo claro de persuadir o “alvo”, visto que são formadores de opinião.

A princípio, tais questões parecem distantes do momento atual, afinal, convencer os torrefadores a colocar a marca Brasil em seus rótulos, realizar propaganda em nível global e firmar parcerias gerariam custos significativos. Entretanto, tal estratégia de posicionamento precisa ser discutida. Seria um modo de gerar uma imagem de marca positiva para o café do Brasil, que se encontra atualmente percebido como o mais barato dentre todos os cafés arábicas do mundo.

Apesar de todas as dificuldades, fica a necessidade de se explorar um segmento promissor, no qual o café natural brasileiro possui vantagem competitiva frente a seus competidores. Seria, inclusive, um tipo de reposicionamento do café natural, que demonstrando sua diferenciação frente aos suaves, seria posicionado como o “melhor para *expresso*”.

#### **4.3.2 Posicionamento e imagem de marca: o café 100% arábica**

Uma das grandes mudanças ocorridas no mercado de café nos últimos anos foi a evolução do consumo de cafés do grupo, denominado pela OIC, como robustas (cafés da espécie *canephora*). De acordo com dados da OIC (2015), que estão presentes no item Anexos deste trabalho, as exportações de cafés robustas passaram de 32 para 42% do total exportado por todos os países produtores entre os anos de 2006 e 2012. Tal sucesso só foi possível em função de uma modificação importante que aconteceu no setor de café industrializado. Os grandes torrefadores internacionais, aos poucos estavam trocando cafés arábicas por cafés robustas em seus *blends*. Os *blends* ou misturas são feitos com o objetivo de se criar um café único para determinada marca. É a forma para se *descommoditizar* um café industrializado – torná-lo diferente.

Entretanto, quando ocorre a substituição de arábicas por robustas, o interesse é claramente a redução de custos por parte dos torrefadores. De acordo com Eccardi e Sandalj (2003), os cafés arábicas são de melhor qualidade. São aromáticos, saborosos e possuem corpo. Os cafés robustas são neutros e são utilizados simples e unicamente por serem bem mais baratos. Eles não acrescentam nada a um *blend*. Daí o papel do *blender*, um especialista que administra a quantidade exata de robustas para não atrapalhar tanto a bebida e afugentar consumidores.

Portanto, o aumento da produção e exportação de cafés robustas ocorre em função de uma aliança informal entre seus produtores e os torrefadores internacionais. Os produtores de café robustas ganham vendendo barato e, ainda assim, conseguem margens satisfatórias, cobrindo seus baixos custos e os torrefadores ganham vendendo suas marcas pelo mesmo preço que vendiam quando usavam arábicas, porém com custos bem mais baixos conseguidos pela substituição de arábicas por robustas. O consumidor compra o *blend*, na maioria dos casos não conhece a diferença entre arábicas e robustas, e a realidade do mercado de café continua a mesma.

Mudar tal situação exige uma postura agressiva por parte dos produtores de cafés arábicas de todo o mundo. Apenas assistir a essa mudança estrutural é um comportamento omissivo e passivo.

Poder-se-ia influenciar o comportamento do consumidor, e para isso existe o marketing, a propaganda. Para mudar o comportamento do consumidor é preciso antes, trabalhar o conhecimento do consumidor. No caso específico, com um novo conhecimento, uma nova informação. Trata-se, portanto, de uma propaganda educativa. A ideia é fazer com que o novo conhecimento provoque uma mudança de atitude e conseqüentemente um novo comportamento. É preciso educar o consumidor sobre o café 100% arábica e sua diferença em relação aos tradicionais *blends* entre arábicas e robustas.

O segmento de cafés especiais cresce no mundo todo. Mais e mais pessoas aprendem que café não é tudo igual. Nesse segmento, de acordo com Vieira e Carvalho (2002), há somente cafés industrializados 100% feitos com cafés arábicas. Há *blends*, mas as misturas são feitas com grãos arábicas.

Juntamente com o segmento de cafés especiais, que não comercializam *blends* com robustas, por serem inferiores, há o crescimento de cafeterias sofisticadas que crescem no mundo todo e divulgam os cafés especiais. Todos arábicas, com seus aromas e sabores sofisticados. As cafeterias também têm trabalhado o conhecimento sobre os cafés especiais e conseqüentemente os arábicas.

Tais segmentos de mercado também impulsionaram o crescimento de pequenas e médias torrefadoras, que constroem seu diferencial especializando-se em marcas que contêm apenas cafés 100% arábicas. Vivem em um negócio onde precisam mostrar a diferença entre um café 100% arábica e um *blend* que tenha robustas.

Esses são exemplos de participantes do grande negócio do café que tentam trabalhar o conhecimento do consumidor. Suas sobrevivências dependem disso. Por outro lado, os produtores de cafés arábicas do Brasil continuam sua jornada, reduzem custos e aceitam margens cada vez menores, quando existem. Perdem mercado e assistem passivamente.

Não precisa ser assim. Os produtores de cafés arábicas do Brasil precisam se unir. Estão todos perdendo com o crescimento dos robustas no mundo. Sul de Minas, Cerrado de Minas, Chapada de Minas, Matas de Minas, Mogiana e Alta Mogiana, Centro Oeste de São Paulo, Montanha do Espírito Santo (produtores de arábica), Norte Pioneiro do Paraná, Planalto Baiano, Cerrado e Oeste Baiano e outras regiões de arábica precisam se unir.

A estratégia de posicionamento dos 100% arábica tem como concorrente-alvo o *blend* que utiliza robustas. O posicionamento de valor é

“muito mais por mais”. Muito mais sabor e aroma por um preço superior. No caso, tal estratégia precisa atingir o consumidor final de café industrializado e as estratégias de comunicação precisam estar voltadas a eles. Com um novo conhecimento, há mudança de atitude e conseqüentemente de comportamento.

Para viabilizar tal estratégia de posicionamento, Caldeira (2006) defende que um passo importante seria a criação da Associação Brasileira dos Produtores de Cafés Arábicas (ABPCA). Sua missão seria organizar um fundo para trabalhar o posicionamento dos cafés 100% arábica. É o modo de alterar a imagem de marca dos *blends*.

Sua missão seria organizar selos de garantia para torrefadores nacionais, internacionais e até cafeterias. Um *blend* de café arábica é diferente e melhor que um *blend* que utiliza robustas. O mundo do café sabe disso. O consumidor desconhece a diferença. Cabe aos produtores de arábicas do mundo a responsabilidade de informá-los, persuadi-los e lembrá-los o tempo todo.

Além da organização de um programa de educação ao consumidor, seria necessário convocar os outros países produtores de arábica para voos ainda mais altos. Criar a Associação dos Países Produtores de Cafés Arábicas (APPCA). Unir esforços com Colômbia, Quênia, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Guatemala e muitos outros.

É preciso um programa de educação global. Não se pode deixar as cafeterias, os pequenos torradores especializados e o segmento de cafés especiais lutarem sozinhos. Os robustas crescem em função dos *blends* e o combate aos *blends* é o alvo do posicionamento dos cafés 100% arábica.

A identidade de marca do café arábica é conhecida do mercado de café, mas não dos consumidores de café. É necessária uma estratégia de posicionamento para fazer essa verdade tornar-se percepção. Deste modo, a imagem dos 100% arábica seria colocada em oposição aos *blends* que utilizam cafés robustas e as escolhas finais seriam feitas com conhecimento de causa. A

estratégia de posicionamento dos 100% arábica tem o desafio de criar a imagem de marca de que o café arábica é a alma, o espírito do café.

#### 4.4 Os significados das marcas ou tipos de cafés verdes

Após descrever, com base no modelo teórico-analítico proposto pelo autor, como foram criados os significados para as marcas ou tipos de cafés verdes e também sugerir propostas de posicionamento para os dois casos de cafés verdes, tem-se o Quadro 12 síntese que resume cada tipo ou marca de café e o associa ao tipo de posicionamento de valor percebido em relação a um concorrente específico.

Quadro 12 Marcas de café e tipo de posicionamento de valor em relação a um concorrente-alvo

Marca de café	Posicionamento de valor e concorrente-alvo
Café da Colômbia	+ por + em relação ao Café do Brasil
Cafés Outros Suaves	= por – em relação ao Café da Colômbia
Cafés Robustas	- por – em relação ao Café do Brasil
Café do Brasil	- por – em relação ao Café da Colômbia
Café do Cerrado	+ por + em relação ao Café do Sul de Minas
Cafés Certificados	+ por + em relação aos cafés <i>commodities</i>
Cafés Especiais	+ por + em relação aos cafés <i>commodities</i>
Café Cereja Descascado	+ por + em relação aos cafés <i>commodities</i>
Café 100% Arábica	+ por + em relação aos <i>blends</i> formados por cafés <i>arabicas</i> e cafés <i>canephoras</i>
Café Natural	+ por + em relação aos cafés suaves

#### 4.5 Tipologia de posicionamento aplicada ao mercado de café verde

Também, com base no apresentado sobre o posicionamento e a imagem de marca dos diferentes tipos de cafés, tem-se a classificação dos posicionamentos com base em uma tipologia criada pelo autor. Essa tipologia

cumprir o objetivo específico terceiro deste trabalho, que teve como proposta criar uma tipologia de posicionamento relativa ao mercado de café verde.

Os cafés foram classificados em seis dimensões, a saber: a) posicionamento por marca coletiva - de origem; b) posicionamento por marca certificada; c) posicionamento por qualidade ou característica de produto; d) posicionamento por processo de beneficiamento; e) posicionamento por uso/aplicação, e; f) posicionamento por preço.

O Quadro 13 classifica os diferentes tipos de cafés segundo essa tipologia, que foi organizada em seis dimensões:

Quadro 13 Tipologia de posicionamento para o mercado de café verde

<b>Tipologia de posicionamento</b>	<b>Classificação das marcas de café verde</b>
Posicionamento por marca coletiva – de origem	Café de Colômbia Café do Cerrado
Posicionamento por marca de certificação	<i>Utz</i> <i>Rain Forest</i> <i>Fair Trade</i> Orgânicos
Posicionamento por qualidade ou característica	Cafés Outros Suaves Café do Brasil Cafés Especiais Café 100% arábica
Posicionamento por processo de beneficiamento	Café Cereja Descascado
Posicionamento por uso/aplicação	Cafés Naturais
Posicionamento por preço	Cafés do grupo robusta ou da espécie <i>canephora</i>

O primeiro tipo de posicionamento sugerido pelo autor é o de posicionamento por marca de coletiva. As marcas coletivas referem-se às marcas cujo significado é criado por meio de uma diferenciação com base na origem de produção. Nesse caso, foram classificadas as marcas Café da Colômbia e Café do Cerrado como pertencentes a esse tipo de posicionamento.

A Colômbia, conforme visto no trabalho, criou de forma deliberada uma estratégia para diferenciar seu café dos demais países produtores. O próprio nome apresentado na classificação da OIC – Suaves Colombianos - demonstra que a origem é o fator de diferenciação mais relevante para essa marca de café, que consegue com isso ser distinta dos países classificados como Outros Suaves, que produzem cafés parecidos aos colombianos em termos de características, mas não criaram o conceito relacionado à origem.

O Café do Cerrado utilizou basicamente os mesmos meios que o café da Colômbia. Criou apelos de comunicação relacionados à origem, que por suas características próprias gera um café diferente. Em ambos os casos, a marca coletiva de origem aparece como sendo o principal fator de diferenciação, o que explica a classificação de ambos os cafés no tipo de posicionamento por marca coletiva.

O segundo tipo de posicionamento apresentado é o posicionamento por marca de certificação. Nessa tipologia foram classificados os tipos ou marcas de cafés que apresentam como fator principal de diferenciação os processos de produção, que precisam estar adequados às normas e regras definidas pelo titular da marca certificada. Esses são os casos dos cafés certificados *Utz*, *Rain Forest*, *Fair Trade* e Orgânicos. Para serem considerados certificados, os produtores precisam estar em acordo com as exigências das empresas certificadoras, que atuam estabelecendo as regras e controlando a produção, o que ocorre por meio de auditorias nas propriedades.

O terceiro tipo de posicionamento descrito é o posicionamento por qualidade ou característica. Os cafés Outros Suaves possuem características-chave que o classificam desse modo. São colhidos de forma seletiva, cultivados de modo sombreado e principalmente são beneficiados pelo método despulpado, que produz um café suave, conhecido no mercado internacional como *milds*. A característica-chave é ser suave.

No caso do Café do Brasil ocorre o mesmo tipo de princípio. São cafés produzidos no Brasil e possuem como características o cultivo em pleno sol, a colheita por derriça total dos grãos e principalmente o beneficiamento com a casca do grão, que produz um café mais encorpado. Essa característica diferencia esse tipo de café da espécie arábica em relação aos demais arábicas, que são suaves. Tanto no caso dos Outros Suaves como no caso do Café do Brasil não houve posicionamento deliberado para a construção da imagem de marca desses cafés.

Os cafés especiais também são classificados em função de suas características distintivas em relação aos cafés commodities. As características nesse caso derivam de aspectos objetivos relacionados ao aspecto e à qualidade da bebida. Precisam estar enquadrados nos aspectos 2 ou 2/3 e precisam somar mais de 80 pontos nos critérios da SCAA. Nesse caso, houve uma estratégia planejada de posicionamento.

Por fim, os cafés 100% arábica também foram classificados na tipologia de posicionamento por qualidade ou característica. Os cafés *arabica* são percebidos pelos compradores e torradores internacionais e nacionais como superiores aos cafés *canephoras* (grupo robustas). Nesse caso, defende-se neste trabalho a criação de uma estratégia de posicionamento para fazer com que essa verdade, que faz parte da identidade da espécie, torne-se também uma percepção generalizada no mercado e atinja o consumidor final. Para tanto, tal estratégia de posicionamento pretende trabalhar, por meio de comunicação, mensagens que teriam o propósito de gerar conhecimento para o consumidor. A expectativa é que o conhecimento provoque uma mudança de atitude e comportamento. Neste ponto, os países produtores de cafés da espécie *arabica* precisariam comunicar as diferenças entre um café (produto final) composto por cafés 100% arábica e um café (produto final) que é feito por meio de misturas entre arábicas e robustas. Enfim, a espécie foi considerada determinante para a criação da

diferenciação por qualidade ou característica e, por isso, o enquadramento na tipologia de posicionamento por característica.

O quarto tipo de posicionamento apresentado é o posicionamento por processo de beneficiamento. O café cereja descascado mostra-se diferente dos demais em função de seu modo de preparo. Ele não é despulpado, como nos casos dos suaves colombianos e outros suaves e não é seco com a casca, como no caso do café típico do Brasil. A diferença-chave é que os grãos maduros (cerejas) são descascados e então secos em terreiros de asfalto ou cimento. Tal processo produz um café mais encorpado que os suaves e menos encorpado que os secos com a casca.

O quinto tipo de posicionamento da tipologia é o posicionamento por uso/aplicação e esclarece o caso do café natural do Brasil. Trata-se de uma proposta de posicionamento que teria o propósito de associar a matéria-prima – café natural com o café do tipo *expresso* (produto final). O café natural é o café típico do Brasil e é caracterizado por ser seco com a casca, o que gera um café mais encorpado. A ideia é justamente associar tal característica com o café *expresso*, que é valorizado e conhecido por ser um café encorpado. Neste caso, a tentativa de posicionamento é diferenciar o café natural em função de seu uso ou aplicação, já que suas características de corpo o tornam mais adequado para se preparar um bom café *expresso*.

Por fim, o sexto tipo de posicionamento se refere ao posicionamento por preço. Os cafés da espécie *canephora* ou grupo robustas, de acordo com a classificação da OIC, são considerados inferiores aos cafés da espécie *arábica*. Apresentam menos sabor e corpo e essas características, que fazem parte da identidade da espécie, produzem um café (produto final) inferior. Conforme visto no trabalho, não houve neste caso uma estratégia de posicionamento deliberada para esse tipo de café, que consegue sua competitividade com base em preços menores, o que é sustentado por custos mais baixos, o que também é

uma consequência da espécie da planta, mais resistente à pragas e doenças e mais produtiva que os cafés da espécie *arábica*.

Enfim, a tipologia criada pelo autor busca, em função de seis tipos de posicionamento, classificar as várias marcas ou tipos de cafés com base no diferencial-chave para cada marca. Buscou-se, com isso, facilitar a visualização dos posicionamentos em função do item determinante utilizado para a diferenciação de cada marca ou tipo de café.

#### **4.6 O papel das estratégias de posicionamento na imagem das marcas de cafés verdes**

Por fim, para cumprir ao objetivo específico quarto deste trabalho, o autor classificou os vários tipos ou marcas de cafés verdes quanto ao papel do posicionamento na construção do significado das marcas.

O Quadro 14 resume os resultados do trabalho, classificando os diferentes tipos de cafés com base em três dimensões: na primeira, os cafés criaram, de forma deliberada, uma estratégia de posicionamento e conseguiram influenciar a imagem de suas marcas; na segunda dimensão foram classificados tipos ou marcas de cafés que tiveram suas imagens como resultado de estratégias de posicionamentos de outros tipos ou marcas de cafés; por fim, a terceira dimensão apresenta propostas de posicionamento que poderiam ser pensadas visando à construção da imagem de marca para os tipos de cafés.

Conforme visto, os cafés da Colômbia, o café do Cerrado, os cafés especiais e os cafés certificados criaram, de forma deliberada, uma estratégia de posicionamento para suas ofertas. Suas imagens ou significados foram construídos de forma planejada.

Quadro 14 Tipos de estratégias e a classificação das várias marcas de cafés verdes

Tipos de estratégias de posicionamento	Classificação das marcas de cafés verdes
Estratégia de posicionamento deliberada	Café da Colômbia Café do Cerrado Cafés Especiais Cafés Certificados
Estratégia de posicionamento não deliberada	Café Cereja Descascado Cafés Outros Suaves Café do Brasil Cafés Robustas
Proposta de estratégia deliberada de posicionamento	Café 100% arábica Café Natural

Por outro lado, os cafés cereja descascado, os cafés outros suaves, o café do Brasil e os cafés do grupo robusta ou espécie *canephora* tiveram seus significados ou imagens criados não por si mesmos, mas pelo posicionamento planejado de outras marcas ou tipos de cafés que, por isso, foram classificados como emergentes ou não deliberados.

Por fim, têm-se os cafés 100% arábica e os cafés naturais como *cases* em que uma estratégia deliberada ou planejada de posicionamento pode criar uma imagem diferenciada para tais ofertas. Suas identidades de marca possibilitam isso.

Enfim, cumpridos os objetivos geral e específicos desta tese segue um resumo sobre as principais características de cada marca ou tipo de café verde. Pode-se dizer que sintetizam o que foi este trabalho.

## 5 SÍNTESE DOS RESULTADOS

### 5.1 O café da Colômbia

- a) O café da Colômbia construiu sua estratégia de posicionamento de marca utilizando como concorrente-alvo o café do Brasil.
- b) O ponto de paridade era o fato de ambos produzirem um café da espécie arábica.
- c) Os pontos de diferença eram: cultivo sombreado em oposição ao cultivo em pleno sol; colheita seletiva, em oposição à colheita por derrça total; beneficiamento por despolpa do café em oposição ao beneficiamento seco com a casca do Brasil.
- d) Além disso, a Colômbia investiu em marketing e comunicação: criou um logotipo, um porta-voz e evoluiu de uma marca para uma origem presente em inúmeras marcas de café industrializado.
- e) O posicionamento de valor foi do tipo “mais por mais”, que vendia a ideia de uma marca superior por um preço superior. A comunicação tinha como objetivo convencer o mundo da ideia de superioridade e também a pagar mais caro por isso.
- f) A estratégia de posicionamento baseou-se em características próprias do café colombiano (sua identidade) e conseguiu construir uma imagem de marca de valor superior ao café do Brasil.
- g) Os ágios de preço em relação ao café do Brasil confirmam o sucesso da estratégia de posicionamento e a marca café da Colômbia tem seu significado associado a status e prestígio.
- h) Esse foi um caso típico onde uma estratégia de posicionamento planejada resultou em uma imagem de marca coletiva pretendida pela “empresa”.

- i) De acordo com a tipologia de posicionamento criada pelo autor, o posicionamento do Café da Colômbia enquadra-se no posicionamento de marca coletiva, que descreve a diferenciação tendo como base a origem da produção.

## **5.2 Os Cafés “Outros Suaves”**

- a) Os cafés conhecidos como outros suaves foram beneficiados pela estratégia de posicionamento do café da Colômbia.
- b) Por também colherem de forma seletiva; cultivarem de modo sombreado e preparem seus cafés por meio do despulpamento, tiveram sua imagem de marca percebida como sendo “igual por menos” em relação à Colômbia.
- c) Esses eram os pontos de paridade em relação à Colômbia e também os pontos de diferença em relação ao café do Brasil.
- d) Esse efeito “carona” fez com que fossem percebidos como superiores aos cafés do Brasil e logo abaixo dos cafés colombianos. Sua imagem de marca ficou sendo intermediária na escada de valor do café.
- e) Diferentemente do caso da Colômbia, os outros suaves não construíram uma estratégia de posicionamento, mas sua imagem de marca usufruiu dos benefícios da diferenciação proposta pela Colômbia.
- f) Isso só foi possível porque a identidade dos outros suaves compartilhava, em vários aspectos, com a identidade do café da Colômbia.

- g) Os outros suaves não investiram pesadamente em propaganda, nem em canais de distribuição, opção mais barata em relação aos suaves colombianos, para os torradores internacionais.
- h) Esse foi um caso típico que mostra que uma marca pode ter benefícios em termos de imagem, mesmo quando não cria uma estratégia de posicionamento.
- i) O posicionamento de um concorrente pode ser benéfico para outra marca, que não aquela que criou o posicionamento.
- j) Portanto, a imagem de marca dos cafés “outros suaves” não foi fruto de uma estratégia de posicionamento deliberada por parte desses cafés.
- k) De acordo com a tipologia de posicionamento criada pelo autor, o posicionamento dos Cafés Outros Suaves enquadra-se no posicionamento por características de produto, que descreve a diferenciação tendo como base essas características. No caso: cultivo sombreado, colheita seletiva e beneficiamento pelo método do despulpamento, que produz um café suave.

### **5.3 Os cafés do grupo robusta – espécie *canephora***

- a) Os cafés do grupo Robustas ou espécie *canephora* possuem identidade de marca própria, diferente dos cafés da espécie arábica. São mais resistentes a pragas e doenças. Mais produtivos e apresentam custo de produção bem inferior. Seu sabor é neutro e são utilizados para compor *blends* ou misturas de cafés. Esse é um ponto de diferença negativo para os robustas.
- b) Sua imagem junto ao mercado de café e alguns consumidores é de cafés inferiores aos arábicas. Por isso, a sobrevivência dos robustas

está associada a uma espécie de aliança informal que possui com os torrefadores que o utilizam como forma de reduzir custos e aumentar margens.

- c) A imagem dos robustas no mercado de café é de “menos por menos”. Oferecem menor valor, quando comparado ao café arábica do Brasil e cobram menos por isso.
- d) Seu crescimento de mercado baseia-se, exclusivamente, em preço e isso se torna possível visto que os robustas são os cafés que apresentam o menor custo do mundo.
- e) Seu sucesso depende de participarem de *blends* ou misturas com cafés arábicas. Como o consumidor, de forma geral não conhece as diferenças entre arábicas e robustas, compram o *blend* e garantem o sucesso dos robustas.
- f) Esse é um caso típico em que uma marca, mesmo com imagem de menor valor, consegue sobreviver e prosperar. Sua imagem é resultado de sua identidade e não de seu posicionamento, que não foi planejado de forma deliberada.
- g) Enquanto não há uma estratégia de posicionamento que valorize o *blend* 100% arábica em oposição ao *blend* entre arábicas e robustas, os cafés robustas tendem a crescer. Sua imagem de inferioridade não impedirá seu avanço em termos de participação de mercado.
- h) Na tipologia apresentada pelo autor, os cafés *canephoras* ou grupo robustas foram classificados no tipo de posicionamento por preço. A espécie produz um café inferior em sabor, corpo e qualidade da bebida, mas garante custos menores em função de maior resistência a pragas e doenças e maior produtividade.

#### 5.4 O café arábica do Brasil

- a) O café do Brasil não construiu uma estratégia de posicionamento para seu café. Consequentemente, sua imagem de marca não foi algo planejado.
- b) A estratégia de posicionamento do café da Colômbia acabou por gerar uma imagem de marca de inferioridade para os cafés do Brasil.
- c) Ao diferenciar-se por meio do cultivo sombreado, colheita seletiva e despulpamento, a estratégia de posicionamento da Colômbia beneficiou os produtores de outros suaves, que também produziam cafés utilizando o mesmo modelo. O resultado foi que os outros suaves também ficaram com imagem de valor mais forte que o café do Brasil.
- d) A consequência disso foi que o mercado de arábicas foi dividido em três categorias de valor percebido (imagem de marca). Considerando uma escada e seus degraus e considerando os mais altos como de maior imagem/valor, tem-se que a Colômbia ocupa o degrau mais alto; os outros suaves o intermediário e o café do Brasil o terceiro e mais baixo degrau dentre os arábicas.
- e) Essa história reflete um caso típico onde a imagem de uma marca foi resultado da estratégia de posicionamento de outra marca.
- f) Enfim, o café do Brasil possui a imagem de marca associada ao “pior café arábica do mundo”. Os deságios de preço em relação à Colômbia e em relação aos outros suaves comprovam tal percepção.
- g) A moral da história é que: a “empresa ou país” que não constrói uma estratégia de posicionamento corre o risco de ter sua imagem

de marca criada pelo mercado. E pode não ser a imagem que a empresa ou país gostaria, mesmo que suas identidades de marca sejam favoráveis.

- h) No caso da tipologia apresentada pelo autor, o Café do Brasil pode ser classificado como sendo um posicionamento por característica de produto. O cultivo em pleno sol, a colheita por derrça total e o beneficiamento via seca são as características do café do Brasil, que diferentemente dos suaves, produz um café com mais corpo.

### **5.5 Os cafés especiais**

- a) O surgimento dos cafés especiais está relacionado à criação de associações de cafés especiais, que criaram normas e regras para se definir um café especial.
- b) Foram posicionados como fazendo parte de um segmento do mercado de café onde o princípio do prazer está em primeiro lugar.
- c) A identidade e o posicionamento dos cafés especiais são feitos com base em critérios objetivos: um café especial precisa se enquadrar no tipo 2 a 2/3, sem defeitos capitais e que alcance mais de 80 pontos nos critérios da SCAA.
- d) Os concorrentes-alvo são os próprios cafés brasileiros, colombianos e pertencentes ao grupo conhecido como outros suaves. Esse é o padrão. Os cafés desses grupos de arábicas que obtiverem classificação acima de 80 pontos e que atenderem à especificação de aspecto serão considerados especiais e contarão com ágios de preços.

- e) O posicionamento de valor dos especiais é do tipo “mais por mais” em relação aos grupos listados acima. Vendem a ideia de maior valor por um preço mais alto.
- f) A identidade de marca dos especiais deriva de uma comparação com os cafés convencionais, considerados pelos modelos de posicionamento como concorrentes-alvo.
- g) Sua imagem de mercado (percepção do mercado) ainda não é totalmente clara e, por vezes, associam-se os cafés especiais com cafés diferenciados - cerejas descascados e certificados, principalmente.
- h) A categoria de cafés especiais foi criada por meio de uma estratégia de posicionamento deliberada e teve como “mentores” as associações de cafés especiais.
- i) No caso da tipologia apresentada pelo autor, os cafés especiais enquadram-se no tipo de posicionamento por características ou qualidade de produto. A classificação por aspecto e a qualidade da bebida são os critérios para se definir um café especial.

### **5.6 Os cafés de origem**

- a) Nos cafés de origem busca-se um procedimento de ênfase. A ênfase passa a ser o produto e sua origem. A “Terra de Origem” é garantia de qualidade e, portanto, o objetivo é tornar essa origem conhecida para que possa então, ser reconhecida e valorizada.
- b) A identidade da origem advém das características próprias da região. As propriedades do solo associadas ao clima e altitude. São essas identidades que “alimentam” o posicionamento dos cafés de origem.

- c) O sucesso desses cafés foi resultado da capacidade de se criar e manter uma categoria separada. Os puros de origem em oposição aos blends.
- d) Foram torrefadores internacionais e em alguns casos as próprias origens que criaram a estratégia de posicionamento para as origens. Portanto, trata-se de uma estratégia de posicionamento deliberada.
- e) A identidade e o posicionamento das características diferenciadoras da região orientam estratégias que resultaram em imagem de marca superior e diferenciada para esses cafés.
- f) O concorrente-alvo é sempre outra origem. O posicionamento de valor é do tipo “mais por mais” e busca-se agregar valor por meio da origem.
- g) Deste modo, o café do Cerrado promete superioridade em relação ao café do Sul de Minas e sua consequente imagem o permite cobrar um pouco mais caro. O inverno seco é uma característica posicionada pelo Cerrado para garantir a ideia de melhor produto e superioridade em imagem de marca.
- h) Na tipologia apresentada pelo autor, o café do Cerrado foi classificado como sendo um caso de posicionamento de marca coletiva, que enfatiza a origem e suas características como sendo o fator maior para a diferenciação do produto.

### **5.7 Os cafés certificados**

- a) As identidades dos cafés certificados estão relacionadas com normas e regras que precisam ser cumpridas nos processos produtivos. A ideia é que o produto seja fruto do processo.

- b) O posicionamento de todos os cafés certificados abordados neste estudo tem como referência o café convencional ou *commodity* (esse é o concorrente-alvo).
- c) Em todos os casos há ágios de preços, o que reflete a imagem de marca superior dos certificados em relação ao *commodity* e caracteriza o posicionamento de valor do tipo “mais por mais”.
- d) As identidades de cada um dos certificados são únicas, embora se observe vários aspectos comuns entre eles.
- e) Entretanto, partindo de seus diferenciais observa-se que a imagem de cada um deles está mais ou menos associada a um ponto de diferença específico. Por isso, essa imagem de marca não traduz o que de fato esses cafés são em sua totalidade (identidade de marca).
- f) Apesar disso, o posicionamento refere-se aos pontos de diferença e, por isso, a imagem de certo modo traduz a essência de cada tipo de café certificado.
- g) O orgânico precisa estar livre de agrotóxicos por três anos. O *FairTrade* destina-se a grupos de pequenos e médios produtores, garante um preço mínimo e oferece um prêmio fixo para todos do grupo, caso exista um projeto social.
- h) O *Utz* se preocupa com rastreabilidade do café e segurança do funcionário. Também observa questões de cunho ambiental, mas, nesse aspecto é menos exigente que o *Rain Forest*.
- i) O *Rain Forest* está mais associado com a questão ambiental, visto que exige que 30% da propriedade seja de vegetação natural, dentre outras questões. É o mais rígido nessa questão.
- j) Com base nisso, pode-se dizer que há semelhanças relativas às imagens desses cafés. Talvez se possa dizer que os orgânicos e os *Fair Trade* possuam um pouco mais de valor agregado que os

certificados *Rain Forest* que, por sua vez, possuem uma leve superioridade de valor em relação aos *Utz*.

- k) Todos os certificados apresentados neste estudo foram objeto de estratégias deliberadas de posicionamento.
- l) Com relação à tipologia apresentada pelo autor, todos se enquadram no posicionamento de marcas de certificação, que controlam especificações quanto aos modos de produção.

### **5.8 Os cafés do tipo “cereja descascado”**

- a) O café cereja descascado possui uma identidade de marca própria. Ele difere do típico café brasileiro que é seco com a casca e também difere dos cafés colombianos e outros suaves, que são preparados pelo método do despulpamento.
- b) Partindo-se dessa identidade, o café cereja descascado construiu seu posicionamento. Seus concorrentes-alvos podem ser tanto os cafés típicos do Brasil, como os cafés despulpados.
- c) Em relação aos cafés secos com a casca do Brasil, o “CD” tem um posicionamento de valor do tipo “mais por mais”. Como o método do descascamento produz um café parecido com os despulpados e esses são mais valorizados que os cafés secos com a casca do Brasil, há um ganho de valor para os “CDs” quando comparado aos brasileiros secos com a casca. Mais valor gera um preço superior, daí o “mais por mais”.
- d) Por outro lado, os “CDs” são vendidos com deságio em relação aos cafés despulpados da Colômbia e dos produtores de outros suaves. Sua imagem de marca ou significado na mente do mercado de café é de inferioridade. Sua imagem é percebida como sendo “menos

por menos”. Ele não é despulpado e por isso seu valor percebido é menor. O preço inferior aos despulpados é uma consequência da percepção de inferioridade.

- e) Entretanto, essa imagem de inferioridade dos “CDs” em relação aos outros suaves pode ser modificada por meio de uma estratégia de posicionamento.
- f) Seus pontos de diferença em relação aos suaves é que possui mais corpo, o que é interessante para alguns torrefadores e não agride o ambiente, algo próprio do método despulpado utilizado pelos produtores de suaves.
- g) Sugere-se, então, a possibilidade de um posicionamento de valor do tipo “mais por igual”. Sua identidade permite um novo posicionamento capaz de agregar valor aos cafés do tipo cereja descascado.
- h) Na pior das hipóteses, tal estratégia poderia resultar em menores deságios em relação aos outros suaves e em maiores ágios em relação aos cafés secos com a casca, produzidos pelo Brasil.
- i) Na tipologia apresentada pelo autor, os cerejas descascados são classificados como sendo um posicionamento por características de processo. No caso, o processo de beneficiamento, que inclui uma nova tecnologia de preparo – o descascamento dos grãos cerejas surge como ponto de diferenciação.

### **5.9 Os cafés naturais do Brasil**

- a) Os cafés naturais do Brasil são uma nova denominação dos cafés secos com a casca, que representam mais de 90% dos cafés do Brasil.

- b) Sua imagem de marca ficou percebida como inferior aos demais arábicas em função da estratégia de posicionamento do café da Colômbia, que valorizou o método despulpado em oposição aos cafés não despulpados e secos com a casca.
- c) Entretanto, o crescimento de consumo dos cafés do tipo *expresso* surge como oportunidade para resgatar a imagem do café seco com a casca. Os cafés *expressos* exigem matérias-primas que tenham corpo e sabor intensos e nesse ponto os cafés secos com a casca são superiores aos cafés suaves.
- d) A identidade dos cafés secos com a casca é de que são mais encorpados. A migração de açúcares da casca para o grão durante o processo de secagem faz com que sejam mais encorpados e de sabor mais intenso.
- e) Essa identidade permite uma estratégia de posicionamento de superioridade para os cafés naturais: “para o *expresso*, os cafés naturais do Brasil são os melhores”.
- f) O corpo e sabor intensos são os pontos de diferença. Os concorrentes-alvo são os cafés do tipo suave.
- g) Na pior das hipóteses, tal posicionamento permitiria uma redução do deságio dos cafés do Brasil em relação aos suaves, tanto os colombianos como os outros suaves.
- h) É um posicionamento que pode resgatar a imagem de marca do café do Brasil.
- i) No trabalho, foram classificados como fazendo parte de uma possível estratégia de posicionamento. Trata-se de uma proposta.
- j) De acordo com a tipologia apresentada pelo autor, foram classificados como um posicionamento por uso/aplicação. Para o café do tipo *expresso*, o café natural é a matéria-prima ideal, em

função de suas características de beneficiamento que produzem um café com características de corpo e sabor intenso, que surgem como as exigências de um bom café expresso.

### 5.10 O café 100% arábica

- a) Os cafés arábicas possuem identidade de superioridade em relação aos cafés da espécie robusta.
- b) No mundo do café essa identidade tornou-se imagem e essa ideia de superioridade dos arábicas também é verdadeira.
- c) Entretanto, a maior parte do café industrializado do mundo é consumida na forma de *blends* ou misturas, que em sua maioria mesclam cafés arábicas com cafés robustas, bem mais baratos.
- d) É uma forma dos torrefadores reduzirem custos e aumentarem suas margens.
- e) Em função disso, os cafés robustas experimentam, apesar de sua imagem inferior, o maior crescimento em participação de mercado entre todos os grupos de cafés.
- f) Cabe então aos países produtores de cafés arábicas, partindo de sua identidade, posicionar o café 100% arábica em oposição aos *blends* que misturam arábicas com robustas.
- g) Sem trabalhar o conhecimento do consumidor final não se muda a atitude e conseqüentemente seu comportamento de compra e consumo. Mudar o conhecimento exige estratégias de comunicação – um programa de educação ao consumidor, que mostre as diferenças entre um 100% arábica e um *blend*. Tal estratégia de comunicação deve partir de um posicionamento capaz de influenciar a imagem dos 100% arábica em oposição ao *blend*.

- h) O desafio da estratégia de posicionamento dos 100% arábica é criar a imagem de que o café arábica é a alma, o espírito do café. É um posicionamento possível.
- i) Neste trabalho, a estratégia dos 100% arábica é classificada como uma proposta de estratégia de posicionamento.
- j) De acordo com a tipologia apresentada pelo autor, os 100% arábica enquadram-se no posicionamento por qualidade e a espécie do café, que justamente ressalta as diferenças entre as espécies *arabica* e *canephora*, surge como ponto para a construção de diferenciais.

A seguir são apresentados os Quadros 15 e 16 que sintetizam o posicionamento proposto para o café natural e o 100% arábica.

Quadro 15 Posicionamento para o Café Natural do Brasil

<b>Passos</b>	<b>Café Natural do Brasil</b>
Concorrente-alvo	Cafés Suaves (Colombianos e Outros Suaves), que são produzidos pelo método de beneficiamento conhecido como despulpamento.
Ponto de diferença	Os cafés Naturais são secos com a casca e isso permite a migração de açúcares da polpa para o grão, conferindo a esse mais corpo e sabor intenso.
Posicionamento de valor	+ por + (os benefícios superiores decorrem justamente das características exigidas pelo café expresso).
Mix de Marketing – Comunicação.	A comunicação, via propaganda educacional, poderia explorar o slogan: “Cafés Naturais do Brasil: o melhor para expresso”. Parcerias com empresas produtoras de expresso, rotulagem e outras alternativas cumpririam o papel de resgatar a imagem do café típico do Brasil – seco com a casca.

Fonte: Criado pelo autor seguindo o procedimento teórico-analítico proposto

Quadro 16 Posicionamento para o Café 100% Arábica

<b>Passos</b>	<b>Café 100% Arábica</b>
Concorrente-alvo	Cafés <i>canephoras</i> ou do grupo robusta. Esses cafés compõem juntamente com cafés arábicas o <i>blend</i> de torrefadores de todo o mundo.
Ponto de diferença	<i>Blends</i> compostos de cafés 100% arábicas são superiores aos

	<i>blends</i> que misturam arábicas com robustas.
Posicionamento de valor	+ por +. Trabalhar a ideia de que vale a pena pagar mais para ter um puro arábica. A verdade do mundo do café precisa ser comunicada para tornar-se percepção geral junto ao consumidor final.
Mix de Marketing – Comunicação	A comunicação via propaganda educacional poderia explorar o slogan: “Cafés 100% arábica: a alma do café”. Rotulagens em embalagens seriam muito úteis para reforçar o conceito.

Fonte: Criado pelo autor seguindo o procedimento teórico-analítico proposto

Enfim, com base no procedimento teórico-analítico, tem-se um resumo sobre o posicionamento proposto para os dois tipos de cafés. No caso do mix de marketing, buscou-se sintetizar a ideia por meio da comunicação e do slogan, mas, evidentemente que o mix envolve questões sobre produto, preço e distribuição. A comunicação foi escolhida para sintetizar a ideia-chave do mix que operacionalizaria o posicionamento pretendido para influenciar nas imagens, tanto do Natural como para o 100% arábica.

## 6 CONCLUSÕES

O objetivo geral deste trabalho foi verificar como foram construídos os significados para os vários tipos ou marcas de cafés verdes. Para tanto, o trabalho foi iniciado com uma revisão bibliográfica, que apresentou os conceitos de marketing, marca, posicionamento, identidade e imagem de marca.

Com esse referencial teórico pretendeu-se:

- a) Identificar o papel das marcas na estratégia de marketing.

Isso foi de fundamental importância, pois permitiu verificar a relação existente entre o significado da marca e os objetivos do marketing. Para tanto, foi necessário apresentar os conceitos de marketing e marca para então compreender o papel das marcas na estratégia de marketing. De forma resumida, uma marca forte precisa ter significado diferenciado e ser facilmente identificada pelos consumidores. Isso alcançado, a marca agrega valor à oferta da empresa e permite às organizações cobrar preços mais altos que os concorrentes. Deste modo, a marca forte contribui com os objetivos de marketing das organizações, pois as ajudam a conseguir volume de vendas e maiores margens de lucro.

- b) Demonstrar a relação existente entre o posicionamento e o significado das marcas.

Essa relação é importante porque as empresas investem na construção de marcas visando dois grandes objetivos: criar identificação e significado para suas ofertas. O referencial teórico deste trabalho foi orientado no sentido de demonstrar a relação entre a estratégia de posicionamento com o objetivo de se criar significado para uma determinada marca. Tal questão é fundamental para

cumprir com o objetivo geral deste trabalho, que é verificar como foram construídos os significados para as várias marcas ou tipos de cafés-verde. Nesse ponto, foi importante não só apresentar os conceitos, mas as relações entre os conceitos de identidade, posicionamento e imagem de marca, como também apresentar modelos que são utilizados para a construção do posicionamento.

c) Identificar o papel do posicionamento na estratégia de marketing.

Tal entendimento foi necessário justamente para se compreender como o posicionamento relaciona-se ao marketing. Tal compreensão é importante visto que permite um entendimento de que a estratégia de posicionamento antecede a estratégia do mix de marketing e por isso a orienta. Através do posicionamento, as empresas criam combinações no mix de marketing e constroem a imagem ou significado da marca que por sua vez ajuda as organizações a atingir seus objetivos de marketing.

De forma sintética pode-se concluir que o departamento de marketing busca, através do uso de um conjunto de ferramentas, atender às necessidades e desejos de um determinado público-alvo, para, assim, garantir o atendimento das necessidades de faturamento e de lucro da empresa. O marketing visa ajudar a empresa a vender e está preocupado em garantir a fidelidade e lealdade do consumidor.

Neste sentido, o conceito de marca passa a ser central, conforme as visões de Aaker e Joachimsthaler (2007), Keller (2003) e Kapferer (2006). A marca é uma das ferramentas principais do marketing e ajuda esse departamento a atingir seus objetivos de vendas e rentabilidade. Para tanto, as marcas precisam criar significado para as ofertas da empresa e nesse sentido três conceitos são úteis: identidade, posicionamento e imagem da marca.

Por isso, após apresentar os conceitos de marketing e de marca, o trabalho apresenta os conceitos de posicionamento, de imagem e de identidade da marca e, de forma resumida, pode-se dizer que o posicionamento é uma estratégia da empresa ou grupo de empresas e até países ou regiões, que visa criar o significado da marca por meio de diferenciação em relação às ofertas concorrentes. A identidade da marca é um conjunto de significantes da marca da empresa e é com base neles que a empresa define qual será o seu posicionamento. Por fim, a imagem da marca é o significado que as pessoas têm de uma marca. Essa percepção está na mente das pessoas e pode ou não ser reflexo de uma estratégia de posicionamento.

Com base nisso, percebe-se que a estratégia de posicionamento deve partir da identidade da marca e visa construir, por meio de ferramentas do marketing, uma imagem de marca na mente das pessoas. Esse é o meio para que a empresa construa um significado na mente das pessoas. Sem uma estratégia de posicionamento, corre-se o risco de uma marca ser percebida de modo diferente do que a empresa gostaria o que certamente terá impacto em sua estratégia de marketing e vendas. Essa realidade inclusive está apresentada em alguns casos das marcas objetos deste estudo.

Com base nas bibliografias utilizadas, o autor construiu um procedimento teórico-analítico que serviu de orientador para verificar como os significados dos diferentes tipos de cafés foram criados, bem como para sugerir estratégias de posicionamento. Tal procedimento teórico-analítico é realizado em quatro fases. Para a criação de um posicionamento, que deve partir da identidade da marca e tem como propósito influenciar a imagem da marca é preciso: a) escolher um concorrente-alvo; b) fazer uma proposta de posicionamento de valor; c) definir pontos de paridade e pontos de diferença em relação ao concorrente-alvo; e d) adequar o mix de marketing ao posicionamento de valor.

Enfim, feitas essas considerações, parte-se de fato para as conclusões do trabalho, seguindo-se os objetivos específicos e também o geral.

Com relação ao objetivo específico primeiro que visa identificar os pontos de diferenciação que têm sido ou podem ser utilizados para criar significado para as diferentes marcas ou tipos de cafés, concluiu-se que podem estar associados a onze dimensões. São elas: espécie; variedade; altitude; sistema de cultivo; tipo de colheita; modo de beneficiamento; qualidade da bebida; aspecto do grão; certificação do processo produtivo; origem de produção, e; características de sabor e corpo da bebida.

O objetivo específico segundo do trabalho era propor estratégias de posicionamento para o mercado de café verde. Nesse ponto, partindo do modelo de posicionamento criado pelo autor, sugere-se de forma sucinta que:

- a) os cafés 100% arábica definam uma estratégia de marketing para criar conhecimento junto ao consumidor final. Tal posicionamento utilizaria como alvo os *blends* entre arábicas e robustas e teria como posicionamento de valor a proposta de + por +;
- b) os cafés naturais do Brasil definam uma estratégia para associar esse tipo de café com o segmento de café expresso, que necessita de corpo e aroma, justamente as características próprias da identidade do café natural.

Sobre o objetivo específico terceiro do trabalho, que teve como meta criar uma tipologia de posicionamento para classificar as marcas de café, conclui-se que o café da Colômbia e o café do Cerrado podem se enquadrar no posicionamento por marca coletiva, que cria diferenciação com base na origem de produção. No posicionamento por certificação foram incluídos os cafés certificados pela *Utz*, *Rain Forest*, *Fair Trade* e Orgânicos. O posicionamento

por qualidade ou característica englobou os cafés outros suaves, o café do Brasil, os cafés especiais e o café 100% arábica. O café cereja descascado foi classificado na tipologia de posicionamento por processo de beneficiamento. Os cafés naturais foram classificados na tipologia do posicionamento por uso/aplicação. Por fim, os cafés do grupo robusta ou espécie *canephora* foram classificados no posicionamento por preço.

O quarto objetivo específico da tese teve como propósito classificar os tipos ou marcas de café com base no papel do posicionamento na construção do significado das marcas. Deste modo, as estratégias de posicionamento deliberadas englobaram os cafés da Colômbia, do Cerrado, os cafés especiais e os cafés certificados. Outras quatro marcas ou tipos de cafés foram classificados como pertencentes aos posicionamentos não planejados ou deliberados, foram eles: o café cereja descascado, os cafés outros suaves, o café do Brasil e os cafés robustas. Por fim, como propostas de uma estratégia de posicionamento deliberada foram sugeridas, posicionamentos com objetivos de influenciar as imagens de marca dos cafés 100% arábica e dos cafés naturais do Brasil.

Por fim, o objetivo geral do trabalho foi verificar como foram construídos os significados para as várias marcas de cafés verdes. Neste sentido verificou-se, de forma simplificada, que:

- a) os cafés da Colômbia construíram sua imagem utilizando-se de um posicionamento de valor do tipo + por + em relação ao café do Brasil;
- b) os outros suaves tiveram sua imagem percebida como sendo = por – em relação ao café da Colômbia;
- c) os cafés do grupo robusta possuem uma imagem de – por – em relação ao café do Brasil;

- d) o café do Brasil tem sua imagem de – por – em relação ao café da Colômbia e também em relação aos cafés outros suaves;
- e) os cafés especiais construíram sua imagem como sendo + por + em relação aos cafés convencionais;
- f) o café do Cerrado construiu sua imagem como sendo de + por + em relação ao café do Sul de Minas;
- g) os cafés certificados, e também o cereja descascado, possuem uma imagem de + por + em relação aos cafés *commodities*.

Concluindo, o presente estudo buscou um entendimento do tema - significado da marca e posteriormente aplicou tais conceitos para entender como foram criados os significados das marcas - café da Colômbia; cafés outros suaves; café arábica do Brasil; café robusta; café cereja descascado; café do Cerrado; cafés certificados e dos cafés especiais. Além disso, o estudo também permitiu a sugestão de um posicionamento visando à construção de um significado para os cafés 100% arábica e os cafés naturais do Brasil.

Espera-se, com este trabalho, contribuir para o entendimento do tema – significado da marca e, ao mesmo tempo, proporcionar uma visão aplicada no mercado de café-verde.

## **7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS**

Para cumprir o objetivo geral deste estudo, que se propôs a verificar como foram construídos os significados para os vários tipos ou marca de cafés verdes, buscou-se dados na OIC sobre volumes exportados e preços praticados pelos quatro grupos de cafés (suaves colombianos; outros suaves, naturais do Brasil e robustas) no período entre 1993 e 2014. Os preços praticados e os volumes exportados mostram a relação entre exportação e preço e, com base nos ágios e deságios de preços entre os diferentes grupos, chegou-se à noção de valor percebido por esses cafés no mercado internacional.

Essa análise permitiu verificar a relação existente entre o significado da marca e os resultados das estratégias de marketing, mais especificamente sobre o preço, que traduz a percepção de valor determinado pelas diferenças entre os grupos de cafés quanto às suas características e preços praticados.

Portanto, o trabalho foi orientado por uma relação de causa e efeito, onde as causas se referem aos diferenciais entre os grupos de café e os efeitos são sentidos nos preços, que refletem o valor ou significado percebido pelo mercado.

Isso foi possível porque os atores do mercado de café, principalmente os importadores, torrefadores e também, em alguns casos, consumidores finais percebem maior ou menor valor nos diferentes tipos de cafés com base em suas diferenças fundamentais e atribuem maior ou menor preço como consequência desses valores ou significados.

Neste sentido, o preço dos diferentes tipos de café é uma variável chave e surge como fator relevante para explicar os significados ou imagens desses cafés.

Entretanto, mesmo sabendo que o preço interfere na rentabilidade das marcas ou tipos de cafés verdes, seria preciso para uma análise sobre a questão da rentabilidade desses tipos ou marcas de cafés, um levantamento sobre os custos de produção para esses tipos ou marcas de cafés. Deste modo, a partir da diferença entre os preços praticados e os custos de produção dos vários tipos ou marcas de café-verde, seria possível verificar se houve ou não benefícios em termos de rentabilidade, fruto das estratégias de diferenciação praticadas.

Entretanto, esse não foi o objetivo deste trabalho e, portanto, sugere-se essa questão, que é uma limitação deste estudo, para ser trabalhada em pesquisas futuras.

O objetivo geral deste trabalho no futuro poderia ser o de verificar se houve ou não benefícios em termos de rentabilidade para as marcas ou tipos de cafés verdes que criaram diferenciação em relação a determinados concorrentes-alvo.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.
- AAKER, D. A. **Marcas – Brandy equity: gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio, 1998.
- AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. The lure of global branding. **Harvard Business Review**, USA: Harvard University, v. 77, n. 6, nov./dez. 1999.
- AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. **Como construir marcas líderes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- AAKER, D. A.; KELLER, K. L. Consumer evaluation of brand extension. **Journal of Marketing**, New York, v. 54, jan. 1990.
- AAKER, D. A.; SHANSBY, J. Positioning your product. **Business Horizons**, v. 25, 1982.
- ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: Ufla, 1999.
- ÂNGULO, A. U. **As marcas de certificação**. 2006. Tese (Doutorado em Direito) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.
- BAINSFAR, P. Create your own context and find a place in the public mind. **Campaign**, 1990.
- BAKER, M. J. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.
- BARBOSA, P. M. S. **A importância do uso de sinais distintivos coletivos: estudo de caso da indicação de procedência “Paraty” do estado do Rio de Janeiro**. 2011. Dissertação (Mestrado em Propriedade Intelectual e Inovação) – Instituto Nacional da Propriedade Industrial, Rio de Janeiro, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997. 176 p.
- BATEY, M. **O significado da marca: como as marcas ganham vida na mente dos consumidores**. Rio de Janeiro: Best Business, 2010.

BIEL, A. L. Converting image into equity. In: AAKER, D. A.; BIEL, A. **Brand equity and advertising**. Nova York: Lawrence Erbaum Associates, 1992. Cap. 5.

BORDEN, N. H. The concept of the marketing mix. **Journal of Advertising Research**, Cambridge, June 1964.

BURLEIGH, B. G; LEVY, S. J. The product and the brand. **Harvard Business Review**, USA: Harvard University, mar/abr. 1955.

CAIXETA, G. Z. T. et al. **Parcela de participação, qualidade e preço do café no mercado mundial**. Belo Horizonte: Epamig, 2000.

CALDEIRA, L. **Café arábica do Brasil: um novo posicionamento no mercado internacional**. 2004. Dissertação (Mestrado em Estratégia) - CNEC/FACECA, Varginha, 2004.

CALDEIRA, L. **A competitividade revelada do café arábica do Brasil**. Varginha: Editora Alba, 2006.

CALKINS, T. **Estratégia de portfólio de marcas**. São Paulo: Atlas, 2006.

CARDONA, M. Becoming a store brand. **Advertising Age**, Nova York, 10 Set. 2001.

CHADDAD, F. R. **Denominações de Origem Controlada: uma alternativa de adição de valor no *agribusiness***. 1996. 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

CHILDERS, T. L; HOUSTON, M. J. Conditions for a picture superiority effect on consumer memory. **Journal of Consumer Research**, Oxford, v. 11, Set. 1984.

CHURCHIL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

CLANCY, K. J. **Whatever happened to positioning?** Nova York: Free Press, 2001.

CLANCY, K. J. et al. **Mitos do marketing que estão matando os seus negócios**. São Paulo: Makron Books, 1994.

COSTA, J. **Imagem global**. Enciclopédia del diseño. 2.ed. Barcelona: CEAC, 1989.

COY, P. The power of smart pricing. **Business Week**, USA, 10 Abr. 2000.

DAVIS, S. M. **Brand asset management: driving profitable growth through your brands**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DE CHERNATONY, L.; RILEY, F. D. The chasm between managers and consumers views of brands: the experts perspectives. **Journal of strategic marketing**, v. 5, 1997.

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.

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

DIMINGO, E. The fine art of positioning. **The journal of business strategy**, Mar/Apr. 1988.

DRUCKER, P. F. The theory of business. **Harvard Business Review**, USA: Harvard University, v. 72, n. 5, Sep/Oct. 1994.

ECCARDI, F; SANDALJ, V. **O café: ambientes e biodiversidade**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2003.

FARIA, R. S. V. **A marca coletiva como ferramenta de diferenciação de arranjos produtivos locais – APLs: o caso do polo de moda íntima de Nova Friburgo**. 2011. Dissertação (Mestrado em Propriedade Intelectual e Inovação) - Instituto Nacional da Propriedade Industrial, Rio de Janeiro, 2011.

FOURNIER, S. Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. **Journal of Consumer Research**, n. 3, 1997.

GARVIN, D. Product quality: an important strategic weapon. **Business Horizons**, v. 27, May/June 1985.

GREISING, D. Quality: how to make it pay. **Business Week**, USA, v. 8, Ago. 1994.

ILLY, E.; VIANI, R. **Expresso Coffee: the chemistry of quality**. Londres, Academic Press, 1995.

JAIN, S. C. **Marketing planning and strategy**. 5 th ed. Cincinnati: South Western, 1997.

JANISZEWSKI, C.; MLYVIS, T. Effects of brand logo complexity, repetition and spacing on processing fluence and judgment. **Journal of Consumer Research**, v. 28, June 2001.

JONES, P. **Studying society: sociological theories and research practices**. London: Collins, 1993.

KAPFERER, J. N. **Strategic brand management**. 2.ed. New York: Free Press, 1992.

KAPFERER, J. N. **Reinventing the brand: can top brand survive the new market realities?** Londres: Koogan Page, 2001.

KAPFERER, J. N. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. 3.ed. Porto Alegre: Bookmen, 2006.

KELLER, K. L.; LEHMANN, D. R. Brand and branding: research findings and future priorities. **Marketing Science**, v. 25, n. 6, nov/dez. 2006.

KELLER, L. K. **Building, measuring and managing brand equity**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.

KNAPP, D. E.; HART, C. W. **Fixando a marca**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

KOTLER, P. A generic concept of marketing. **Journal of Marketing**, v. 36, n. 2, Apr. 1972.

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

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

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACERDA, A. Café mineiro conquista argentinos. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 09 out. 1996.

LEHMANN, D. R.; WINER, R. S. **Product management**. 3<sup>rd</sup>. ed. Nova York: McGraw Hill-Irwin, 2002.

LEIGHTON, S. Coffee cupping: a basic introduction. **I need a coffee**, 2012.

LEVITT, T. Marketing success through differentiation of anything. **Harvard Business Review**, USA: Harvard University, v. 58, n. 1, Jan/Feb. 1991.

LEVY, M.; WEITZ, B. **A retailing management**. 3.ed, Boston: Irwin McGraw-Hill, 1998.

LINGLE, T. **Coffee cupper's handbook by Ted Lingle**. Nova York: 2012.

LOUREIRO, M. L.; LOTADE, J. Do fair trade and eco-labelling in coffee wake up the consumer conscience? **Ecological economics**, Oxford, v. 53, 2005.

LOVELOCK, C. H. **Service marketing**. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. **A pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1996.

MAGRATH, A. J. Eight timeless truths about pricing. **Sales & Management**, Out. 1989.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARK, M.; PEARSON, C. S. **O herói e o fora da lei**. São Paulo: Editora Pensamento Cultrix Ltda, 2001.

McCARTHY, E. J. **Basic marketing**. Homewood: Irwin, 1960.

- McCARTHY, E. J. **Essentials of marketing**. Illinois: Homewood, 1972.
- MINAYO, M. C. S. (Org). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOREIRA, C. F.; FERNANDES, E. A. N.; VIAN, C. E. F. Características da certificação na cafeicultura brasileira. Organizações Rurais e agroindustriais. **Revista Eletrônica de Administração da UFLA**, Lavras, 2011.
- MOREIRA, W. Revisão de literatura e desenvolvimento científico: conceitos e estratégias para confecção. **Janus**, Lorena, v. 1, 2004.
- MORICOCCHI, L. **Política externa de café: o que seria melhor para o Brasil?** São Paulo: Informes Econômicos, 1996.
- MORICOCCHI, L.; MARTIN, N. B. **Acordos Internacionais e mercado de café**. São Paulo. Informes Econômicos, 1994.
- MYERS, J. H. **Segmentation and positioning for strategic marketing decisions**. Chicago: American Marketing Association, 1996.
- NOGUEIRA, V. Cafés especiais do Brasil atendem às diferentes demandas mundiais e crescem 5% ao ano. **Cafépoint**, São Paulo, 2014.
- NORRIS, D. G. Ingredient branding: a strategy option with multiple beneficiaries. **Journal of Consumer Marketing**, v. 9, n. 3, 1992.
- OGILVY, D. **Ogilvy on advertising**. London: Ramdon House Inc, 1985.
- OIC. Organização Internacional do Café. Disponível em: < [www.ico.org/coffee/statistics](http://www.ico.org/coffee/statistics) >. Acesso em janeiro de 2015.
- ORMOND, J. G. P.; DE PAULA, S. R. L.; FAVERET FILHO, P. **Café: reconquista dos mercados**. Rio de Janeiro: BNDS, 1999.
- PAIVA, R. M. **A situação atual do café e perspectivas para o futuro**. Campinas: Instituto Agrônomo, 1957.

- PAYNE, A. **The essence of services marketing**. London: Prentice Hall, 1993.
- PETERS, J. W. Five steps to packaging that sells. **Brand Packaging**, v. 3, n. 4, Jul/Ago. 1999.
- PETERSON, R. A; ROSS, I. How to name new brands. **Journal of Advertising Research**, Cambridge, v. 12, n. 6, Dez, 1972.
- PETTIGREW, J. **Café**. São Paulo: Nobel, 1999.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.
- PORTO, P. C. R. **As marcas de certificação e marcas coletivas como instrumento de inovação nas empresas nacionais**. 2010. Dissertação (Mestrado em Propriedade Intelectual e Inovação) - Instituto Nacional da Propriedade Industrial, Rio de Janeiro, 2010.
- PROENÇA, W. L. O método da observação participante. **Revista Antropos**, Brasília, v. 2, n. 1, p. 8-31, 2008.
- QUEIROZ, D. T. et al. Observação participante na pesquisa qualitativa: conceitos e aplicações na área da saúde. **Revista de Enfermagem**, UERJ, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 276-283, 2007.
- RANGAN, V. K.; MENEZES, A. J; MAIER, E. P. Channel selection for new industrial products: a framework, method, and applications. **Journal of Marketing**, v. 56, Jul. 1992.
- RANDAZZO, S. **A criação de mitos na publicidade: como os publicitários usam o poder dos mitos e do simbolismo para criar marcas de sucesso**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- RANDAZZO, S. **A criação de mitos na publicidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

- RAPP, S.; MARTIN, C. **Max-e-marketing in the net future: the seven imperatives for outsmarting the competition in the net economy.** New York: McGraw-Hill, 2001.
- RICHERS, R. **O que é marketing.** São Paulo, Brasiliense, 1981.
- RIES, A. **As vinte e duas leis consagradas do marketing.** São Paulo: McGraw-Hill, 2001.
- RIES, A.; RIES, L. **A origem das marcas.** São Paulo: M. Books, 2006.
- RIES, A; TROUT, J. **Positioning: the battle for your mind.** New York: Warner Books. McGraw-Hill, 1981.
- RIES, A.; TROUT, J. **Marketing de guerra.** São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento: a batalha por sua mente.** São Paulo: Makron Books, 2002.
- ROSSITER J. R; PERCY, L. **Advertising and promotion management.** Nova York: McGraw-Hill, 1987.
- RUAO, T. **As marcas e o valor da imagem: a dimensão simbólica das actividades econômicas.** Universidade do Minho. Portugal, 2003.
- RUST, R. T.; VALERIE A. Z.; KATHERINE N. L. **O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa.** Porto Alegre: Bookman, 2001.
- SAES, M. S. M.; FARINA, E. M. M. Q. **O agribusiness do café no Brasil.** São Paulo: Pensa Editora Milkbizz, 1999.
- SAES, M. S. M.; JAYO, M. Cacer: **Coordenando ações para a valorização do Café do Cerrado.** São Paulo. Universidade de São Paulo, PENSA (Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial), 1997.
- SAES, M. S. M.; MIRANDA, B. **Fair Trade: conquistas e dilemas.** Disponível em < [http:// www.cafepoint.com.br](http://www.cafepoint.com.br) \ actA=7&areaID=26&seção ID=64> Acesso em 10 de março de 2012.

- 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.
- SEMPRINI, A. **A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea**. São Paulo: Estação das Letras, 2006.
- SILVIA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação**. 4.ed. Florianópolis: UFSC, 2005.
- STRUNK, G. **Identidade visual: a direção do olhar**. Rio de Janeiro: Europa, 1989.
- TALARICO, R. **Um modelo conceitual para a construção e o reposicionamento de marcas**. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – FGV, São Paulo, 1998.
- TAUNAY, A. E. **Pequena história do café no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora do Departamento Nacional do Café, 1945.
- TAVARES, M. C. **A força da marca: como construir e manter marcas fortes**. São Paulo: Harbra, 1998.
- THORN, J. **O guia do café: guia dos conhecedores das melhores infusões do mundo**. São Paulo: Central Livros, 1998.
- TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação – a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- TROUT, J. Positioning is a game people play in today's me-too market place. **Industrial Marketing**, v. 54, n. 6, June 1969.
- TROUT, J.; RIVKIN, S. **Differentiate or die: survival in our era of killer competition**. Nova York: John Wiley & Sons, 2000.
- TYBOUT, A.; STERNTHAL, B. **Brand Positioning**. In: IACOBUCCI, D. (org). Kellogg on marketing. New York: John Wiley, 2001.
- URDAN, A. T.; URDAN, F. T. **Marketing estratégico no Brasil: teoria e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, M.; CARVALHO, G. Perspectivas para os cafés do Brasil. In: ENCONTRO SOBRE PRODUÇÃO DE CAFÉ COM QUALIDADE, 2., 2002, Viçosa. **Anais...** Viçosa MG: Departamento de Fitotecnia, 2002.

VILLALOBOS, A. **Sustainable coffee, the market in Europe and USA.** Alajuela: Sustainable markets intelligence Center, 2006.

**ANEXOS**

## ANEXO A

Tabela 1A Preços dos diferentes grupos de café em centavos de dólar por libra peso

<b>Ano</b>	<b>Café da Colômbia</b>	<b>Outros Suaves</b>	<b>Arábicas do Brasil</b>	<b>Cafés Robustas</b>
1993	75,79	69,91	66,58	53,49
1994	157,27	148,61	143,24	119,72
1995	158,33	149,47	145,95	126,79
1996	131,23	119,89	119,77	82,72
1997	198,92	185,02	166,80	80,70
1998	142,83	132,25	121,81	83,93
1999	116,45	101,54	88,84	67,64
2000	102,60	85,09	79,86	42,12
2001	72,05	62,28	50,70	27,54
2002	64,90	61,52	45,23	30,01
2003	65,33	64,20	50,31	36,95
2004	81,44	80,47	68,97	35,99
2005	115,73	114,86	102,29	50,55
2006	116,80	114,40	103,92	67,55
2007	125,57	123,55	111,79	86,60
2008	144,32	139,78	126,19	105,22
2009	177,39	143,81	115,30	74,56
2010	225,46	195,96	153,68	78,74
2011	283,84	271,07	247,61	109,21
2012	202,08	186,47	174,97	102,82
2013	147,87	139,53	122,23	94,16
2014	197,95	200,39	171,59	100,43

Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados da OIC (2015)

Tabela 2A Média de preços dos diferentes grupos de cafés em centavos de dólar por libra peso

Preços médios em US cents/lb				
Anos	Café da Colômbia	Outros Suaves	Arábicas do Brasil	Cafés Robustas
93 a 96	130,66	121,97	118,89	95,68
97 a 00	140,20	125,98	114,33	68,60
01 a 04	70,93	67,12	53,80	32,62
05 a 08	125,61	123,15	111,05	77,48
09 a 12	222,19	199,33	172,89	91,33
13 a 14	172,91	169,96	146,91	97,30

Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados da OIC (2015)

Tabela 3A Diferenciais de preços entre os vários grupos de cafés

Ano	Diferenciais entre os grupos					
	SC-OS	SC-B	OS-B	B-R	SC-R	OS-R
1993	5,88	9,21	3,33	13,09	22,30	16,42
1994	8,66	14,03	5,37	23,52	37,55	28,89
1995	8,86	12,38	3,52	19,16	31,54	22,68
1996	11,34	11,46	0,12	37,05	48,51	37,17
1997	13,90	32,12	18,22	86,10	118,22	104,32
1998	10,58	21,02	10,44	37,88	58,90	48,32
1999	14,91	27,61	12,70	21,20	48,81	33,90
2000	17,51	22,74	5,23	37,74	60,48	42,97
2001	9,77	21,35	11,58	23,16	44,51	34,74
2002	3,38	19,67	16,29	15,22	34,89	31,51
2003	1,13	15,02	13,89	13,36	28,38	27,25
2004	0,97	12,47	11,50	32,98	45,45	44,48
2005	0,87	13,44	12,57	51,74	65,18	64,31
2006	2,40	12,88	10,48	36,37	49,25	46,85
2007	2,02	13,78	11,76	25,19	38,97	36,95
2008	4,54	18,13	13,59	20,97	39,10	34,56
2009	33,58	62,09	28,51	40,74	102,83	69,25
2010	29,5	71,78	42,28	74,94	146,72	117,22
2011	12,77	36,23	23,46	138,4	174,63	161,86
2012	15,61	27,11	11,5	72,15	99,26	83,65
2013	8,34	25,64	17,3	28,07	53,71	45,37
2014	-2,44	26,36	28,8	71,16	97,52	99,96

Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados da OIC (2015)

Legenda:

SC: Suaves Colombianos ou Café da Colômbia; OS: Outros Suaves

B: Arábicas do Brasil ou Café do Brasil; R: Robustas ou Cafés *canephoras*

Tabela 4A Diferenciais de preços entre os vários grupos de cafés por períodos

<b>Diferenciais entre os grupos por períodos de quatro anos</b>						
<b>93 a 96</b>	8,69	11,77	3,09	23,21	34,98	26,29
<b>97 a 00</b>	14,23	25,87	11,65	45,73	71,60	57,38
<b>01 a 04</b>	3,81	17,13	13,32	21,18	38,31	34,50
<b>05 a 08</b>	2,46	14,56	12,10	33,57	48,13	45,67
<b>09 a 12</b>	22,87	49,30	26,44	81,56	130,86	108,00
<b>13 a 14</b>	2,95	26,00	23,05	49,62	75,62	72,67

Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados da OIC (2015)

Legenda

SC: Suaves Colombianos ou Café da Colômbia; OS: Outros Suaves

B: Arábicas do Brasil ou Café do Brasil; R: Robustas ou Cafés *canephoras*

Tabela 5A Totais exportados pelos vários grupos de cafés entre os anos de 1993 e 2014

Ano	Total	Arabica	%	B	%	SC	%	OS	%	R	%
1993	74 973	49 791	66,41	12 326	16,44	16 222	21,64	21 243	28,33	25 182	33,59
1994	68 146	45 836	67,26	12 441	18,26	13 456	19,75	19 939	29,26	22 310	32,74
1995	68 915	45 648	66,24	10 640	15,44	13 101	19,01	21 907	31,79	23 267	33,76
1996	74 780	51 049	68,27	11 804	15,78	14 362	19,21	24 883	33,27	23 731	31,73
1997	80 582	51 879	64,38	13 889	17,24	13 508	16,76	24 482	30,38	28 703	35,62
1998	75 192	50 660	67,37	15 615	20,77	12 850	17,09	22 195	29,52	24 532	32,63
1999	78 998	56 873	71,99	18 750	23,73	11 742	14,86	26 381	33,39	22 125	28,01
2000	83 826	55 805	66,57	15 332	18,29	11 266	13,44	29 207	34,84	28 021	33,43
2001	90 859	56 969	62,70	23 172	25,50	11 906	13,10	21 891	24,09	33 890	37,30
2002	88 832	57 652	64,90	27 982	31,50	11 505	12,95	18 165	20,45	31 180	35,10
2003	86 371	56 659	65,60	25 711	29,77	12 047	13,95	18 901	21,88	29 712	34,40
2004	91 095	59 849	65,70	26 478	29,07	11 501	12,63	21 870	24,01	31 246	34,30
2005	87 553	57 172	65,30	26 191	29,91	12 556	14,34	18 425	21,04	30 381	34,70
2006	91 643	61 951	67,60	27 355	29,85	12 274	13,39	22 322	24,36	29 692	32,40
2007	96 261	62 473	64,90	28 175	29,27	12 924	13,43	21 374	22,20	33 788	35,10
2008	97 590	63 434	65,00	29 504	30,23	12 511	12,82	21 419	21,95	34 157	35,00
2009	96 234	60 531	62,90	30 346	31,53	9 607	9,98	20 578	21,38	35 703	37,10
2010	94 300	61 500	65,22	31 400	33,30	8100	8,59	22 100	23,44	32 800	34,78
2011	104 600	67 100	64,15	32 200	30,78	8800	8,41	26 100	24,95	37 500	35,85
2012	113 100	66 500	58,80	30 800	27,23	8300	7,34	27 400	24,23	46 600	41,20
2013	111 080	68 530	61,69	26 774	24,10	9670	8,71	32 086	28,89	42 550	38,31
2014	111 730	68 260	61,09	29 416	26,33	10900	9,76	27 944	25,01	43 470	38,91

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da OIC (2015)

Legenda:

SC: Suaves Colombianos ou Café da Colômbia; OS: Outros Suaves

B: Arábicas do Brasil ou Café do Brasil; R: Robustas ou Cafés *canephoras*

Tabela 6A Médias por períodos dos totais exportados pelos vários grupos de cafés entre os anos de 1993 e 2014

Anos	Total	Arabica	%	Brasil	%	S. Colom	%	Outros Suav	%	Robustas	%
93 a 96	71 704	48 081	67,06	11 803	16,46	14 285	19,92	21 993	30,67	23 623	32,94
97 a 00	79 650	53 804	67,55	15 897	19,96	12 342	15,49	25 566	32,10	25 845	32,45
01 a 04	89 289	57 782	64,71	25 836	28,93	11 740	13,15	20 207	22,63	31 507	35,29
05 a 08	93 262	61 257	65,68	27 806	29,82	12 566	13,47	20 885	22,39	32 004	34,32
09 a 12	102 059	63 908	62,62	31 187	30,56	8 702	8,53	24 045	23,56	38 151	37,38
13 a 14	111 405	68 395	61,39	28 095	25,22	10 285	9,23	30 015	26,95	43 010	38,61

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da OIC (2015)

Legenda

SC: Suaves Colombianos ou Café da Colômbia; OS: Outros Suaves

B: Arábicas do Brasil ou Café do Brasil; R: Robustas ou Cafés *canephoras*

Tabela 7A Preços das duas origens nos doze meses de cinco anos, entre 2010 e 2014

Mês	2010		2011		2012		2013		2014	
	Cerrado	Sul								
		Minas								
Janeiro	281,10	274,06	433,78	426,93	485,34	478,68	339,15	334,96	286,66	280,48
Fevereiro	280,26	271,31	495,91	489,95	440,42	434,27	361,64	311,19	271,31	258,30
Março	280,97	272,56	524,39	517,60	386,90	380,26	300,32	297,45	432,84	428,90
Abril	285,91	277,51	523,95	517,71	378,22	372,63	298,56	293,92	447,27	440,02
Mai	291,48	281,98	531,04	524,31	380,48	376,14	294,35	290,89	427,41	419,82
Junho	308,90	298,49	515,78	508,61	357,55	353,91	284,16	278,76	392,40	388,87
Julho	303,33	295,19	457,50	450,73	405,27	401,92	285,56	280,71	384,54	379,16
Agosto	314,53	306,87	470,75	463,55	470,75	453,55	283,60	279,33	434,39	428,07
Setembro	327,13	321,58	512,20	504,49	383,80	379,59	283,80	279,59	430,28	424,60
Outubro	325,55	320,74	491,89	482,77	373,53	358,58	250,54	245,02	477,42	471,06
Novembro	355,27	348,99	494,71	486,62	353,27	349,10	244,75	238,69	458,19	452,44
Dezembro	388,19	380,75	492,89	483,52	339,14	335,29	268,60	263,63	451,49	446,88
Média	311,89	304,17	495,40	488,07	396,22	389,49	291,25	282,85	407,85	401,55

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados do CEPEA (2014)