

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISA EM AGRONEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

Marco Aurélio Oliveira Santos

**CONSTRUINDO A MARCA CAFÉS DO BRASIL: OS DESENCONTROS  
INSTITUCIONAIS E SEUS EFEITOS PARA O POSICIONAMENTO DA MARCA  
NO MERCADO**

Porto Alegre  
2015

Marco Aurélio Oliveira Santos

**CONSTRUINDO A MARCA CAFÉS DO BRASIL: OS DESENCONTROS  
INSTITUCIONAIS E SEUS EFEITOS PARA O POSICIONAMENTO DA MARCA  
NO MERCADO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Agronegócios.

Orientadora. Dr.<sup>a</sup> Daniela Callegaro de Menezes

Coorientador. Dr. Antônio Domingos Padula

Porto Alegre

2015

## CIP - Catalogação na Publicação

Santos, Marco Aurélio Oliveira

Construindo a marca Cafés do Brasil: Os desencontros institucionais e seus efeitos para o posicionamento da marca no mercado / Marco Aurélio Oliveira Santos. -- 2015.

99 f.

Orientadora: Daniela Callegaro de Menezes.

Coorientador: Antônio Domingos Padula.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Porto Alegre, BR-RS, 2015.

1. Governança. 2. Coordenação. 3. Eficiência Institucional. 4. Marketing Estratégico. 5. Aprendizado Coletivo. I. Menezes, Daniela Callegaro de, orient. II. Padula, Antônio Domingos, coorient. III. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Marco Aurélio Oliveira Santos

**CONSTRUINDO A MARCA CAFÉS DO BRASIL: OS DESENCONTROS  
INSTITUCIONAIS E SEUS EFEITOS PARA O POSICIONAMENTO DA MARCA  
NO MERCADO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Agronegócios.

Aprovada em 25 de maio de 2015

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Márcia Dutra Barcellos – UFRGS

---

Prof. Dr. Edson Talamini – UFRGS

---

Prof. Dr. Marcos Tadeu Caputi Lélis– UNISINOS

---

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Daniela Callegaro de Menezes- UFRGS

---

Coorientador: Prof. Dr. Antônio Domingos Padula – UFRGS

À minha família, minha fortaleza, refúgio e  
inspiração

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela vida, paciência, força e foco ao longo desta caminhada.

Aos meus Pais que me ensinaram a trilhar um caminho vindouro e aos irmãos pelo companheirismo.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul em especial ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócio que acreditou na ideia e me concedeu a oportunidade de realizar este estudo.

Aos professores do Programa que contribuíram para ampliar meu conhecimento, mas, sobretudo despertar novos olhares e formas de pensar o mundo que me rodeia. Não me ofereceram resultados, soluções ou apontamentos, mas me instigaram a ter mais dúvidas e a partir delas vislumbrar um horizonte promissor.

Um agradecimento especial a meus orientadores. A Professora Daniela Callegaro de Menezes, por acreditar no projeto, pelo suporte, paciência e acolhimento em tua sala para conversas discussões, sobretudo pelos valiosos ensinamentos, correções, incentivos e atenção dedicada ao longo desta caminhada.

Ao Professor Antônio Domingos Padula por acolher a ideia, pelo apoio, suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas correções, incentivos e ensinamentos.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro de fundamental importância para concretização do curso.

Aos amigos da turma CEPAN 2013 pelo convívio, apoio nos momentos difíceis e pelos momentos de descontração.

Ao grupo de pesquisa Estratégia, Internacionalização e Inovação (GPEI), em especial ao grupo de área, Estratégia e Desempenho, que ao longo desta caminhada possibilitaram a troca de ideias contribuindo para uma visão mais ampla dos efeitos institucionais sobre o desempenho organizacional.

A Doutora Márcia Dutra Barcellos e ao Doutor Edson Talamini pelos valiosos comentários e sugestões, na banca de qualificação do projeto, que permitiram observar questões pertinentes para consecução deste trabalho.

Ao Doutor Marcos Caputi Lélis que conjuntamente com a Doutora Márcia e o Doutor Edson participaram e contribuíram com comentários na banca de defesa da dissertação.

Agradeço a Bernardo Todeschini, Marcos Caputi Lélis, Bianca Rockenbach, Laércio Zambolim, Marco Antônio dos Reis Teixeira, Rogério Galuppo, Nathan Herzkowicz, Eduardo Sampaio, Juliano Tarabal, Mariana Proença, Guilherme de Sirqueira Scattoni, Isabela Raposeiras, Marcos Antônio de Alvarenga, Cláudio Borges, Antônio Carlos Baião de Oliveira, Glória Zélia Teixeira Caixeta, Cleonilson Serafim, Vanusia Nogueira, Cássio Souza, Lisandro Inakake de Souza e Antônio Alves Pereira pessoas que contribuíram diretamente para realização deste trabalho.

Essas pessoas disponibilizaram seu tempo para responder aos questionamentos propostos pelo trabalho, indicaram outras pessoas com maior ligação ao tema estudado e narraram suas experiências cotidianas na cafeicultura.

A todos os meus sinceros agradecimentos!

*“Antes de chorar sobre os limites que possui, antes de suas inadequações, e fadar o seu destino ao fim, aceita o desafio de pousar os olhos sobre este aparente estado de fraqueza, e ouse acreditar, que mesmo em estradas de pavimentações precárias, há sempre um destino que poderá nos levar ao local onde o sol se põe tão cheio de beleza”.*

(Quando o sofrimento bater a sua porta, Fábio de Melo)



## RESUMO

O mercado de café vem apresentando um novo comportamento competitivo nas últimas décadas. Condicionantes socioambientais têm impulsionado novos padrões, hábitos, valores e crenças de consumo. Equacionar limitantes produtivos e de identidade do sistema fez o governo brasileiro buscar nas ferramentas de marketing os mecanismos institucionais para coordenar e integrar as ações para alcançar a coerência e posicionar a marca “Cafés do Brasil” como símbolo deste país. A necessidade de compreender o comportamento da cadeia, como a estrutura institucional molda o papel dos atores e a eficiência destes na adaptação do sistema foi o que motivou este estudo. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa com o intuito de se alcançar insights práticos, por meio de entrevistas semiestruturadas com 17 profissionais de organizações presentes nos elos do sistema produtivo. Com isso foi possível fazer uma análise comparativa com dados secundários fornecidos por esses atores. A proposta de posicionamento é entendida como importante para promover os cafés brasileiros. Mas há condicionantes na matriz institucional que expressam ineficácia. Ao descentralizar as ações por regiões, o governo caracteriza a matriz institucional como redistributiva e se exime da função de coordenador do sistema configurando a proposta com baixo *enforcement*. As organizações regionais, por sua vez, ao reunir os atores dispersos, contribuem para o aprendizado coletivo, o compartilhamento de uma cultura que facilita a interpretação e para soluções compartilhadas. Pelo descompasso adaptativo entre a base e os demais agentes da cadeia, as organizações regionais, produtores individuais passam a concentrar atividades de outros elos para maximizar rendas e posicionar a marca local frente a nacional. Os resultados evidenciam que as características produtivas locais possibilitam diversas interligações e as estratégias individuais inviabilizam a integração das regiões produtoras em torno de uma única estratégia de marketing. O resultado é uma fuga do posicionamento da marca nacional segmentando em diversas marcas regionais, fato que se alinha mais consistentemente em uma estratégia multimarcas a oferta brasileira. Conclui-se que a ineficácia da proposta é consequência direta da matriz institucional.

**Palavras-Chave:** Governança. Coordenação. Eficiência Institucional. Marketing Estratégico. Aprendizado Coletivo.

## ABSTRACT

*The coffee market has been showing a new competitive behavior in recent decades. Social and environmental conditioning factors have driven new patterns, habits, values and consumption beliefs. To equate production limitatives and of system identity, have made the Brazilian government seek in the marketing tools the institutional mechanisms to coordinate and integrate the actions to achieve coherence and position the brand Coffees of Brazil (Cafés do Brasil) as a symbol of this country. The need to understand the behavior of the chain, how the institutional structure shapes the role of the actors and the efficiency of these in adapting the system was what motivated this study. Therefore, a qualitative exploratory research was conducted with the aim of achieving practical insights, through semi-structured interviews with 17 professionals from organizations present in the links of the productive system. With this, it was then possible to make a comparative analysis using secondary data provided by these actors. The positioning proposal is understood as important to promote the Brazilian coffees. But there are constraints on institutional matrix that express ineffectiveness. By decentralizing the actions by regions, the government characterizes the institutional matrix as redistributive and disclaims System coordinator role setting the proposal with low enforcement. Regional organizations, in turn, to gather the scattered actors, contribute to the collective learning, sharing a culture that facilitates the interpretation and shared solutions. Due to the adaptive imbalance of the base with the other chain agents, regional organizations, individual producers will specialize in other activities to maximize income and seek institutional legitimacy to defend the local brand faced to a national brand. The results show that local production characteristics enable many interconnections and individual strategies make it impossible to integrate producing regions around a single marketing strategy. The result is an escape from the national brand positioning targeting in several regional brands, a fact that lines up more consistently in a multi-brand strategy Brazil's offer. It is concluded that the ineffectiveness of the proposal is a direct consequence of the institutional matrix.*

**Keywords:** Governance. Coordination. Institutional efficiency. Strategic Marketing. Collective earning.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Elementos estruturais do problema.....	19
<b>Figura 2:</b> Integração da marca Cafés do Brasil .....	21
<b>Figura 3:</b> Iceberg institucional .....	27
<b>Figura 4:</b> Direcionamentos institucionais e os níveis de eficiência adaptativa.....	32
<b>Figura 5:</b> Diferença de preço entre os cafés colombianos e o café brasileiro no mercado mundial .....	41
<b>Figura 6:</b> Coordenação, direcionadora da adaptação coerente com a comunicação.....	46
<b>Figura 7:</b> Direcionadores estruturais para valorização da cafeicultura brasileira.....	55
<b>Figura 8:</b> Panorama do consumo de cafés no Brasil.....	60
<b>Figura 9:</b> O papel dos atores na adaptação e promoção dos Cafés do Brasil.....	62
<b>Figura 10:</b> Entidades coletivas regionais e suas marcas posicionadas no mercado.....	66
<b>Figura 11:</b> Os Cafés do Brasil, aptos para atender o mercado de qualidade e a quantidade...69	
<b>Figura 12:</b> Desintegração da marca Cafés do Brasil em prol das marcas regionais.....	79

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Princípios que norteiam as certificações presente no SAG do café brasileiro.....	37
<b>Quadro 2:</b> Relação dos entrevistados.....	49
<b>Quadro 3:</b> Programas ABIC.....	59
<b>Quadro 4:</b> Ações dos atores na estrutura de coordenação.....	61
<b>Quadro 5:</b> Caracterização do posicionamento da oferta regional .....	67

## LISTA DE TABELA

<b>Tabela 1:</b> Os cafés diferenciados ganham espaço nas exportações brasileiras.....	52
--	----

## LISTA DE ABREVIACÕES

ABACAFÉ -	Associação dos Cafeicultores do Oeste da Bahia
ABIC -	Associação Brasileira da Indústria do Café
AIC-	Acordo Internacional do Café
ACENPP -	Associação de Cafés Especiais do Norte Pioneiro do Paraná
APRACOM -	Associação dos Produtores de Café da Mantiqueira de Minas
APEX-	Agência de Promoção as Exportações
BSCA -	<i>Brazil Specialty Coffee Association</i>
B2C-	<i>Business to Consumer</i>
CDPC -	Conselho Deliberativo da Política do Café
CEBDS -	Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
CETCAF -	Centro de Desenvolvimento Tecnológico do Café
CNCAFÉ -	Conselho Nacional do Café
CECAFÉ-	Conselho dos Exportadores de Café
CONAB -	Companhia Nacional de Abastecimento
DO -	Denominação de origem
EMBRAPA-	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EPAMIG-	Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais
FUNCAFÉ -	Fundo de Defesa da Economia Cafeeira
IBC -	Instituto Brasileiro do Café
ICAFE -	Bureau de Inteligência do Café
IGs -	Indicações Geográficas
INMETRO -	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
INPI -	Instituto Nacional de Propriedade Industrial
IP -	Indicação de procedência
MAPA -	Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento
MDA-	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MDIC-	Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio
NEI -	Nova Economia Institucional
OIC -	Organização Internacional do Café
OMC -	Organização Mundial do Comércio
ONGs -	Organizações não governamentais
PIC -	Produção Integrada do Café
SAG -	Sistema Agroindustrial
SCAA-	<i>Specialty Coffee Association of América</i>
SEBRAE -	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UNEP -	<i>United Nations Environment Programme</i>
USDA -	<i>United State Department of Agriculture</i>

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1. A NOVA DINÂMICA NO MERCADO CAFEEIRO.....</b>	<b>15</b>
1.1 PROBLEMA E SUA IMPORTÂNCIA.....	17
1.2 OBJETIVOS.....	23
<b>1.2.1 Geral.....</b>	<b>23</b>
<b>1.2.2 Específicos.....</b>	<b>23</b>
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	23
<b>CAPÍTULO 2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>25</b>
2.1 AS MUDANÇAS GLOBAIS E A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL.....	25
2.2 COORDENAÇÃO E A CERTIFICAÇÃO.....	32
2.3 A COMUNICAÇÃO NAS CADEIAS TRADICIONAIS.....	38
2.4 COORDENAÇÃO E A COERÊNCIA DA COMUNICAÇÃO BRASILEIRA.....	44
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGIA: A NATUREZA DA PESQUISA A PARTIR DA VISÃO QUALITATIVA.....</b>	<b>47</b>
3.1 OBJETO DE ANÁLISE.....	48
3.2 COLETA DE DADOS.....	48
3.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	50
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS.....</b>	<b>51</b>
4.1 A CADEIA DO CAFÉ E OS PLANOS ADAPTATIVOS.....	51
4.2 A EXECUÇÃO DOS PLANOS.....	55
4.3 INTEGRAÇÃO DA CADEIA A PARTIR DA BASE PRODUTIVA.....	63
4.4 OS ENTRAVES ESTRUTURAIS E INSTITUCIONAIS.....	70
4.5 O DIRECIONAMENTO OBSERVADO.....	76
<b>CAPÍTULO 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>83</b>
5.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	85
5.2 LIMITAÇÕES E DIFICULDADES DO TRABALHO.....	86
5.3 SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS.....	86
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS. ....</b>	<b>88</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>98</b>

## CAPÍTULO 1. A NOVA DINÂMICA NO MERCADO CAFEIEIRO

O mercado do café vem apresentando um novo comportamento concorrencial nas últimas décadas. Novos padrões de consumo ajustados à qualidade e sustentabilidade<sup>1</sup> têm ditado uma nova dinâmica na cadeia produtiva do café. Os novos hábitos de consumo têm estimulado os consumidores a optar por produtos sustentáveis, mais saudáveis, éticos e de qualidade superior.

Os consumidores mais bem informados estão atentos às mensagens quando se remete à sustentabilidade. Eles clamam por provas mais consistentes da coerência entre a realidade produtiva com o que é comunicado para não se sentir enganados<sup>2</sup> (CEBDS, 2015). Esse comportamento de consumo tem direcionado a busca por produtos com maior valor agregado, diferenciados pela especialidade e sustentabilidade, quebrando a lógica da concorrência por preços nos mercados dos cafés commodities (FITTER; KAPLINKSY, 2001; PONTE, 2002; SAES, 2006).

O resultado dessas mudanças no mercado cafeeiro pode ser medido pela taxa de crescimento do consumo. Na última década, apresentou um crescimento de 30%, em 2014 foram consumidos 141 milhões de sacas e há uma expectativa de crescimento na demanda de 25% até 2020, o que representará 175,8 milhões de sacas (ICAFE, 2015; USDA, 2014).

De acordo com os dados da Organização Internacional do café (OIC) o consumo cresce a uma taxa de 2,3% ao ano, taxa credita aumento do consumo nos países produtores, em especial na América Latina, e mercados emergentes no Oriente Médio e Ásia. Nos mercados tradicionais, Europa e Estados Unidos, há um aumento de consumo nos lares impulsionado pela praticidade das máquinas monodoses. Nos países produtores e emergentes o aumento do consumo é mais significativo fora de casa, impulsionado pelas redes de cafeterias.

Dados do Euromonitor apontam um acréscimo de consumo de U\$ 1,1 bilhão na América Latina até 2016, totalizando 13% do consumo mundial. Na Ásia, só a China em 2012

---

<sup>1</sup> Termo usado para definir as atividades que visam suprir as carências atuais sem prejudicar as gerações futuras (AGENDA21, 2015).

<sup>2</sup> Na comunicação da sustentabilidade, o ato de enganar o consumidor quanto às características do produto é conhecido como *Greenwashing*, ou o ato de ocultar informação no que diz respeito às práticas ambientais de uma empresa ou benefícios ambientais de um produto (CEBDS, 2015).



acrescentou U\$ 1 bilhão nos valores de consumo, o crescimento de consumo tem mantido uma taxa média de 25% nos últimos anos e até 2017 espera-se aumentar o montante consumido em 129% (EUROMONITOR, 2015; ICAFE, 2013). No Brasil, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria do Café (ABIC), o café está presente em 98% dos lares e para 2015 espera-se alcançar 27 milhões de sacas em 2020 (ABIC, 2014; BRASIL, 2012).

Estes números são creditados, sobretudo, aos cafés especiais. Pesquisa de mercado realizada pela *Specialty Coffee Association of América* (SCAA), aponta que o consumo diário destes cafés se faz entre jovens de até 40 anos, havendo um aumento de 34% nos últimos anos, a participação dos cafés especiais representa 51% do mercado para o ano de 2014, expressando a queda do consumo de cafés tradicionais (ICAFE, 2015; SCAA, 2015).

Não há um conceito definido do que sejam cafés especiais. Zylberztajn e Farina (2001) os definem de acordo com o prazer da bebida. Este prazer pode ser alcançado pelas características organolépticas<sup>3</sup>, origem, tipo de planta, processamento ou por atributos ligados à sustentabilidade.

Esses fatores configuram a concorrência mercadológica por atributos intangíveis como qualidade, sabor, valores éticos e socioambientais que caracterizam os cafés especiais como típicos bens de crença. Nesses bens, mesmo após o consumo algumas características são imperceptíveis, cabendo ao processo produtivo dispersar informação (AZEVEDO, 2000).

Em um mercado com crescente apelo pela qualidade e sustentabilidade, é ascendente o papel da dispersão de informação à medida que cresce o interesse dos consumidores por atributos não observáveis nos produtos (VERTINSKY; ZHOU, 2000). O marketing aparece como organizador estratégico da empresa, dos serviços e produtos, mas, sobretudo, a comunicação se tornou ferramenta obrigatória para dispersar informação.

No entanto, estratégias de comunicação pautadas na sustentabilidade tem-se apresentado como um desafio para o gestor, visto que se deve considerar a realidade produtiva com o que se comunica para não enganar o consumidor (CEBDS, 2015; UNEP, 2005). Fatores que exigem do comunicador a estrutura da cadeia e sua governança para alinhar os envolvidos em torno de um único objetivo.

Em cadeias tradicionais, como a do café, o comunicador tem enfrentado problemas com assimetria de informação por não conseguir transmitir com clareza ao mercado as

---

<sup>3</sup> Características que podem ser percebidas pelos seres humanos como sabor, odor, cor, textura, etc.

características do produto, trazendo ineficiência para o mercado. Reduzir a assimetria de informação significa modificar a percepção da realidade quanto à oferta aos consumidores.

A expansão do mercado tem criado oportunidades e intensificado a concorrência entre as multinacionais. Empresas como Kraft, Jacobs Douwe Egberts, Starbucks Nestlé etc., têm investindo para inovar, diversificar as linhas de produtos e as estratégias de marketing para ficar mais próximo dos consumidores nos diferentes mercados dando ênfase onde o consumo é emergente como Brasil, Índia, México e China (ICAFE, 2013, 2015).

Para garantir a especificidade dos produtos, essas firmas têm investido em centros de pesquisa, treinamentos e programas de certificação<sup>4</sup> e rotulagem como padrão para transmitir informações coerentes ao mercado visando criar reputação favorável (ICAFE, 2013). Essas Grandes empresas têm introduzindo uma nova curva de aprendizado no sistema ao fazer das certificações ferramentas para coordenar e minimizar as possibilidades de falhas nas interligações estratégicas em seu sistema de valor<sup>5</sup> (BACON, 2005; MURADIAN; PELUPESSY, 2005; PONTE, 2002).

Com esta conduta as multinacionais têm indicado um aumento na demanda pelos cafés especiais impulsionando a cadeia a se adaptar para participar deste mercado mais complexo. Assim a resposta oficial é promover a adaptação formal do produto às exigências e normas para participar do mercado.

## 1.1 PROBLEMA E SUA IMPORTÂNCIA

O Brasil como maior produtor e exportador desta commodity observou na expansão de mercado a possibilidade de ampliar a liderança de seus produtos no mercado externo e ampliar o consumo no mercado interno. As mudanças do ambiente concorrencial têm pressionado o Sistema Agroindustrial (SAG) do Café brasileiro a inovar e a se adaptar aos novos padrões competitivos para alcançar estes objetivos.

Embora o SAG do Café brasileiro apresente vantagem comparativa na produção dos mais variados tipos e especialidades de cafés, determinados elementos ainda limitam a competitividade do SAG no mercado. As intervenções do Acordo Internacional do Café

---

<sup>4</sup> Este assunto será aprofundado no referencial teórico

<sup>5</sup> Para Porter (1989) o sistema de valor se caracteriza pelo alinhamento da cadeia de valor da empresa com seus fornecedores, canais de distribuição e, principalmente, com os clientes.

(AIC) no mercado externo, até 1989, estipulavam preços, qualidade e cotas de mercado, enquanto o Instituto Brasileiro do Café (IBC), no mercado interno, se preocupava em expandir a produção, relegando a qualidade a segundo plano, tais intervenções trouxeram implicações para a imagem da Cafeicultura nacional (SAES; NUNES, 2001; SAES, 1995).

O IBC apontava todas as estratégias de preços, oferecia toda infraestrutura de serviço e controle, o que conseqüentemente limitou o aprendizado e estimulou a dependência organizacional. Fato este que contribuiu para uma eficiente coordenação de mercado, porém com baixa integração vertical.

Esse modelo de coordenação foi eficiente para produção e comercialização de commodity. O resultado dessa coordenação foi à formação de uma identidade e cultura de grande produtor de um tipo único de café, o “Café Tipo Santos”, no mercado externo; e de que “Café é Tudo Igual” no mercado interno (SAES; NAKAZONE, 2002).

Com isso, a identidade do café nacional foi deteriorada, não sendo mais compatível com o novo paradigma concorrencial que privilegia a qualidade em vez da quantidade. Aliás, a base para segmentação e diferenciação partiu do padrão mais conhecido, ‘Tipo Santos’, excluindo naturalmente o Brasil do mercado dos cafés especiais (SAES; JAYO, 1998; SAES; NAKAZONE, 2002; VIEIRA; CARVALHO, 2000).

A estratégia global de diferenciação evidenciou a importância do país para o mercado apenas pela quantidade e não pela qualidade. Assim, uma estagnação no consumo de café commodity em detrimento dos cafés especiais pode ser vista como uma barreira aos cafés brasileiros nos principais mercados consumidores, exigindo esforços para alinhar o SAG do café brasileiro a este novo paradigma mercadológico.

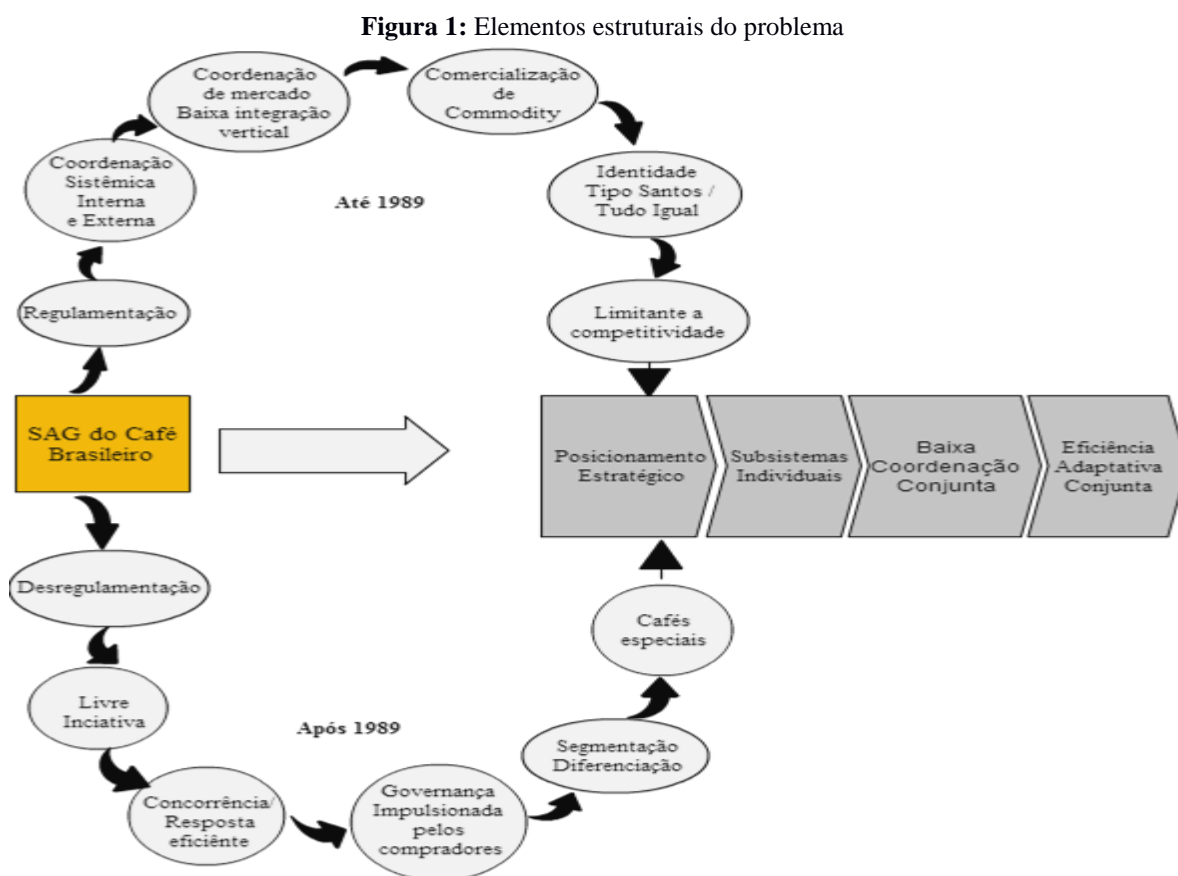
Pelas dimensões geográficas, clima e solo a produção brasileira é realizada em 15 Estados. Bahia, Ceará, Espírito Santo, Minas Gerais, Paraná e São Paulo concentram a maior parte dos 1,9 milhão de hectares plantados (CONAB, 2014). Tais características permitem ao SAG do café brasileiro de atender a demanda crescente com diversos tipos, origens e qualidade de cafés (BRASIL, 2008, 2012).

A produção nacional em 2014 foi de pouco mais de 45 milhões de sacas, sendo que 70% da oferta nacional provêm de pequenos produtores. Na visão do Ministério da Agricultura Abastecimento e Pecuária (MAPA), eles estão dispersos, com baixa capacitação gerencial, tecnológica e enfrentando problemas na comercialização. Fato que segundo o órgão

governamental pode representar uma incoerência com o atendimento das necessidades do mercado e refletir negativamente na competitividade brasileira.

Para tanto, o Mapa buscou incentivar a organização coletiva do estrato crítico para facilitar a adaptação e a exploração da diversidade produtiva nacional em uma proposta de comunicação. Essa iniciativa traz consigo os desafios de integrar todos os agentes envolvidos na cafeicultura para melhorar a identidade e a eficiência competitiva conjunta da cadeia agroindustrial do café.

O problema do SAG brasileiro foi resumido e pode ser mais bem visualizado na Figura 1 a seguir.



Fonte: O Autor

Entende-se que o SAG do Café brasileiro, ao atuar por muito tempo de forma regulada, criou uma identidade de grande produtor de um único tipo de café. Atualmente essa identidade dificulta a atração dos grandes compradores e do mercado especializado, os quais determinam as características dos produtos na cadeia de valor do sistema.

Para superar essas fragilidades, essa cadeia produtiva deve orientar-se por meio de mecanismos institucionais eficientes de coordenação que levem todo o sistema cafeeiro a superar os entraves históricos limitantes à competitividade no mercado dos cafés especiais. Reduzindo, dessa forma, a seleção adversa<sup>6</sup> que restringe o potencial competitivo dos cafés brasileiros.

Atento a este entrave o Ministério da Agricultura adotou políticas públicas para atender as demandas prioritárias da cadeia (BRASIL, 2012). O elemento central dessas políticas foi à criação e a institucionalização de um programa e a divulgação da marca “Cafés do Brasil” como símbolo de qualidade, sabores, diversidade de origens e sustentabilidade (BRASIL, 2012).

A execução dessas estratégias requer ações integradas e que a estrutura institucional seja estreita, eficiente e garanta a cooperação entre os elos e agentes envolvidas no SAG para eficácia da adaptação e comunicação da qualidade e sustentabilidade como fatores diferenciadores. O objetivo foi formar grupos estratégicos regionais (cluster) para coordenar as ações adaptativas de forma planejada, unindo produtores, industriais locais, exportadores e canais de comercialização para agregar valor ao produto da base ao produto final (BRASIL, 2008).

A formação dos clusters é uma tentativa de alinhar as estratégias na cadeia de valor para se alcançar uma atuação mais agressiva no mercado<sup>7</sup> com os cafés crus, torrados, moídos e os solúveis. Todas as ações promocionais do programa Cafés do Brasil foram pautadas na parceria pública privada. As ações são desenvolvidas pelos atores privados, cabendo ao Governo atuar como mediador, ofertando políticas para fortalecer a estrutura de serviço.

A parceria tem a missão de realinhar o conceito “Brasil, o país do café”, que ainda existe na mente do consumidor, e atender a todos os anseios de marketing no sistema. Logo o objetivo é de concentrar as ações de marketing dos clusters atuantes nas diferentes regiões brasileiras e agentes em torno de um objetivo comum: construir a marca Cafés do Brasil,

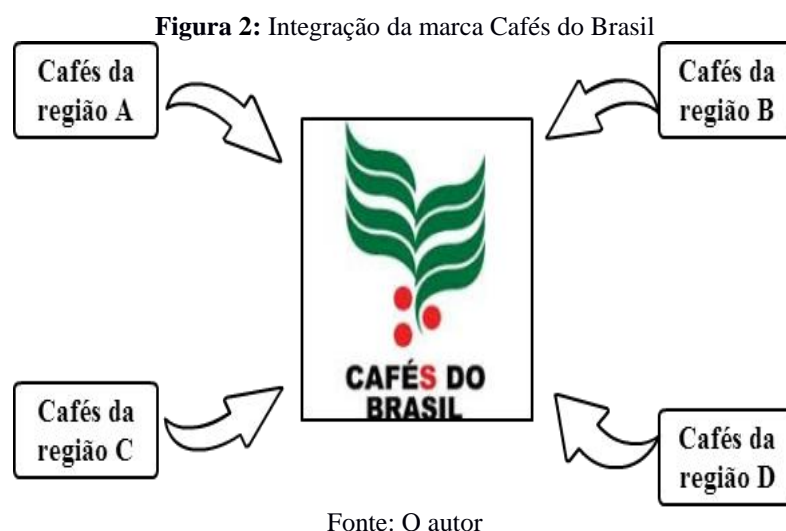
---

<sup>6</sup> De acordo com Pindyck e Rubinfeld (2006) este fenômeno ocorre quando os vendedores não conseguem transmitir claramente as características dos bens, levando os consumidores a selecioná-los de forma incorreta, configurando um típico problema de assimetria de informação.

<sup>7</sup> Consta no Plano que a promoção dos Cafés do Brasil tende a aumentar a demanda para os produtos nacionais no mercado externo e aumentar a demanda no mercado interno, hoje já existente, mas que necessita ser reforçada (BRASIL, 2008, 2012).

símbolo deste país, a fim de dar a oportunidade de adição de valor ao Café brasileiro (BRASIL, 2012).

Ela foi estrategicamente pensada para representar um símbolo da diversidade de sabores, qualidades e formas produtivas provindas das diversas regiões produtoras, como ilustra a Figura 2.



Essa iniciativa traz consigo os desafios de integrar todos os agentes envolvidos na cafeicultura brasileira em torno de um objetivo comum: fazer da marca Cafés do Brasil a identidade de um produto sustentável e com qualidade diferenciada daquela de grande produtor de café commodity (Tipo Santos).

No entanto, sua execução depende da adesão e cooperação de indivíduos e organizações gerenciadas por indivíduos que têm percepções diferenciadas sobre seu papel e até mesmo sobre os objetivos a serem atingidos (LUIS et al., 2006; NADVI, 2008). Desta forma a competência principal não está mais localizada apenas na cadeia de valor, mas na interação entre os elos do sistema, de forma que essas interações favoreçam o progresso econômico em termos quantitativos, quanto qualitativos (CEBDS, 2015; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Esses agentes se dispõem mais ou menos a se engajarem e a cooperarem nesta iniciativa de acordo com a percepção daquilo que é mais vantajoso para si, dispondo-se a envolver-se em relações complexas com outros indivíduos a partir de um conjunto comum de regras que todos acreditam (MANTZAVINOS; NORTH; SHARIQ, 2004). Essas interações

são complexas, uma vez que cada indivíduo tem uma percepção diferenciada e generalizada da situação.

Esses padrões de interações humanas parecem ser a fonte profunda subjacente de desempenho de propostas políticas e o resultado é econômico (NORTH, 2003, 1993). As percepções são subjetivas e pautadas na própria visão de mundo dos atores, logo elementos culturais, valores, crenças e aprendizado podem influenciar no resultado dessas propostas.

North (1991, 1993) alega que o quadro institucional fornece os incentivos que ditam os tipos de habilidades e conhecimentos necessários para se engajar em uma atividade. Assim, a efetividade desse esforço político depende da percepção e disposição dos agentes afetados pelas mudanças que o programa certamente exige. Esses elementos podem se revelar facilidades ou dificuldades para institucionalização do programa Cafés do Brasil.

Godoy (1995a, 1995b), observa que não é possível compreender o comportamento humano sem entender a estrutura que molda os pensamentos, sentimentos e ações. Para Azevedo (2000), a importância dessas estruturas (mecanismos) não se encontram somente em seu desenho, mas no modo com que os agentes percebem sua perpetuidade.

Assim as influências das instituições recaem sobre seu papel na indução ao comportamento dos agentes, de tal forma que a criação dessas normas deve ser bem planejada para que se comunique claramente às informações que estruturam, organizam e coordenam os atores. A falta de estudos relacionados ao marketing dos cafés nacionais faz esse tema atraente e necessário para direcionar as estratégias empresariais e orientar os formuladores de políticas estruturais.

Estas ações implicam diretamente sobre a competitividade do setor que tem significativa importância na geração de excedentes econômicos e sociais para a sociedade brasileira. Assim, parece relevante se investigar como se deu a construção e proposição dos mecanismos institucionais que orientam os agentes, da estrutura de coordenação, dos mecanismos de coordenação e de adaptação dos agentes envolvidos no programa de posicionamento da marca Cafés do Brasil.

A pergunta norteadora deste estudo foi a seguinte: qual o papel dos agentes na institucionalização do programa Cafés do Brasil para o posicionamento estratégico do sistema agroindustrial do café brasileiro no mercado de cafés especiais?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

Identificar o papel dos agentes na institucionalização e implementação do programa Cafés do Brasil para o posicionamento estratégico do sistema agroindustrial do café brasileiro no mercado de cafés especiais.

### 1.2.2 Específicos

Descrever a estrutura institucional do plano estratégico para o desenvolvimento do novo posicionamento do setor cafeeiro.

Apresentar a participação de cada agente da cadeia cafeeira na implantação do novo posicionamento.

Identificar os maiores gargalos do processo para cada agente e como ele impacta no novo posicionamento.

Expor a eficiência adaptativa dos agentes na proposta de governança da cadeia.

## 1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. Neste primeiro capítulo, são apresentados a introdução, contemplando as considerações sobre as mudanças no mercado e o problema e sua importância, objetivos e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, são apresentados os aportes conceituais que norteiam a pesquisa. São apresentados os conceitos sobre a Nova Economia Institucional (NEI), a coordenação e as certificações, o posicionamento estratégico de marketing e como as teorias se complementam para explicar o problema. A discussão é baseada nas mudanças e como a organização coletiva direciona o aprendizado e a formação de mecanismos de governança e como este pode influenciar diretamente na coerência da comunicação.

No terceiro capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para desenvolver este trabalho.



No quarto capítulo, são apresentados os resultados e discussões da pesquisa. Inicia-se apresentados os planos que nortearam as iniciativas público-privada para posicionar a marca Cafés do Brasil nos mercados interno e externo. Em seguida são discutidos os papéis de cada ator na estrutura de coordenação dos planos, posteriormente são apresentados os efeitos destes planos e os empenhos dos atores nas regiões. Por fim são discutidos os entraves enfrentados no sistema e seus efeitos para o posicionamento da marca.

No quinto capítulo encontra-se as considerações finais, as implicações gerenciais, as limitações da pesquisa e as sugestões de novas pesquisas.

## **CAPÍTULO 2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste trabalho, foram utilizadas duas teorias para alcançar os propósitos do estudo. Primeiramente, adotou-se a Nova Economia Institucional (NEI), com foco voltado para abordagem sociológica tendo como base os trabalhos de Douglas North. Os estudos deste autor buscaram entender o papel das instituições sobre o desempenho econômico da sociedade.

North mostrou como os arranjos institucionais podem potencializar o crescimento de uma região, ou mesmo como a inadequação desses podem levá-la à estagnação. Complementarmente, fez-se uso da teoria de posicionamento de marketing, para entender a efetividade dos planos políticos sobre o posicionamento da marca Cafés do Brasil.

### **2.1 AS MUDANÇAS GLOBAIS E A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL**

As mudanças trazem desafios adaptativos para as sociedades. Explicar essas mudanças e seus efeitos sociais, políticos e econômicos são preocupações das ciências sociais (MANTZAVINOS; NORTH; SHARIQ, 2004; WILLIAMSON, 1991). A síntese neoclássica, ao procurar entender a formação dos condicionantes da oferta e demanda nos mercados, se preocupa com as operações de mercado e não como ele se desenvolve, sendo inapropriada para analisar e prescrever políticas que induzam o desenvolvimento (CONCEIÇÃO, 2002; NORTH, 2003).

A Nova Economia Institucional (NEI), sob a ótica de North, traz argumentos plausíveis para explicar a evolução do mercado a partir do aprendizado individual ou coletivo, condicionante das decisões estratégicas nos mercados. A NEI traz um novo olhar sobre as atividades econômicas ao tentar lidar com as falhas de políticas ortodoxas do mundo real (CHANG, 2010; PENG, 2002).

As linhas de pesquisa nesse campo se dividem em dois grupos. O primeiro é formado pelo ambiente institucional, composto pelo macro ambiente, no qual se encontram as regras para interações humanas no âmbito coletivo como as instituições econômicas, políticas, sociais etc.; e pelo microambiente, cujas regras têm a função de regular as interações individualizadas entre os indivíduos. O segundo grupo é formado pelas estruturas de

governança. Estuda-se como os atores se valem das macro e micro instituições para melhorar as relações interpessoais no longo prazo.

Segundo Abramovay (2001), os trabalhos de North são importantes, porque ele foca nas instituições, na organização e nas representações mentais, e não nas unidades autônomas, configurando um trabalho abrangente dos fenômenos sociais coletivos. Bueno (2004) observa que os trabalhos deste autor são muito gerais para alcançar insights práticos. O autor aconselha aplicá-lo a um contexto específico como o SAG do Café brasileiro.

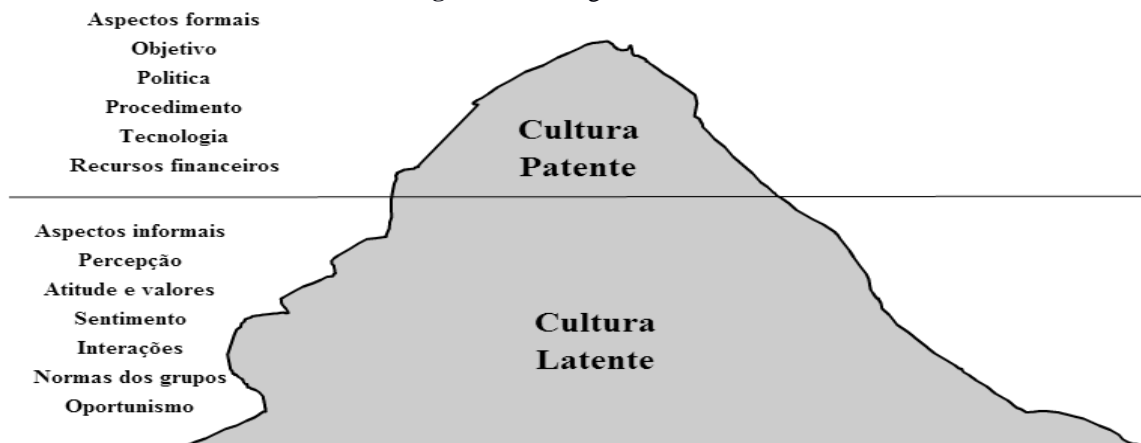
Para North (1991) instituições são constantemente concebidas para estruturar as interações humanas, isto é, as regras formais e informais criadas para manter comportamento previsível. As instituições formais são as leis, constituições e regulamentos transcritos. As instituições informais são as convenções socialmente aceitas de uma sociedade, caracterizadas pela cultura, crença e regras morais.

Regiões onde as regras formais são frágeis às instituições informais têm papel estruturante na economia (PENG, 2002). Essas regras, formais e informais, constituem a matriz institucional de uma sociedade. Elas carregam os incentivos e as punições que orientam o comportamento dos indivíduos na sociedade. Em ambiente de escassez, os atores se agrupam (organizações) para capturar as oportunidades da matriz institucional. Nesses grupos, há diferentes modelos mentais agrupados em torno de um objetivo comum (NORTH, 1991, 1992).

Esses modelos mentais são reflexos de como os indivíduos percebem o mundo. A percepção resultante do aprendizado acumulado ao longo da vida, das crenças e dos valores da sociedade em que estão inseridos. Esses indivíduos apresentam racionalidade na tomada de decisão. Ao se depararem com situações de incerteza, julgam e interpretam a realidade tendo como base nos modelos mentais.

Então as instituições formais trazem os objetivos fins explícitos (elementos patentes) que orientam a busca por resultados eficientes. Mas há inúmeros fatores ambientais implícitos (cultura latente) que funcionam como dispersores do foco original. Oriundos dos modelos mentais, a cultura latente, condiciona as decisões em um ambiente sistêmico, como se nota na Figura 3.

**Figura 3: Iceberg institucional**



Fonte: Adaptado de Luís et al. (2006)

Os modelos mentais afetam as escolhas individuais feitas em ambiente coletivo e consequentemente afetam o desempenho econômico (MANTZAVINOS; NORTH; SHARIQ, 2004; NORTH, 1991). À medida que se aumenta a interação entre os atores no interior do grupo para maximizar rendas, surgem laços sociais, de amizade, crenças e valores.

Mantzavinos; North e Shariq (2004) observam que o surgimento espontâneo dessas instituições informais é um processo de inovação e imitação que ocorre em um grupo social que está a aprender coletivamente. Essas instituições favorecem a cooperação estimulando os indivíduos a se envolverem em atividades complexas com outros indivíduos/grupos. Há vários desses grupos concorrendo pelos recursos escassos.

Ambientes onde a concorrência organizacional é diminuta, não há poucos incentivos para investir em novas habilidades para sobreviver, porém, contrariamente, onde essa é vigorosa, exige-se intenso investimento em novas habilidades e conhecimentos para sobreviver e serem mais eficientes na capturar *pay offs* (AGUILAR FILHO, 2009; NORTH, 1993, 1994).

O investimento em conhecimento melhora a capacidade de julgamento e percepção das oportunidades, havendo invariavelmente a especialização e divisão do trabalho, trazendo percepções divergentes de uma mesma realidade e, portanto, trazendo visões conflitantes da equidade e justiça das instituições (NORTH, 1991). O Estado tem a função de reduzir as incertezas, definindo regras para resguardar os direitos de propriedade e a livre iniciativa, à medida que aumenta as interações no ambiente concorrencial.

Ao pensar uma regra, o Estado deve induzir a concorrência ao garantir claramente os direitos de propriedade e a livre iniciativa. Os indivíduos preferem investir onde são

assegurados os direitos de receber fluxo de renda futura sobre o capital investido (OLSON, 1999). Para definir onde investirão os indivíduos constantemente calculam as diferenças dos custos e benefícios das opções de ação. Na ausência de direitos de propriedade bem definido, os empresários limitam os investimentos visando reduzir riscos, refletindo comportamento para maximizar utilidade (TOLBERT; ZUCKER, 1996).

As instituições eficientes carregam maiores benefícios do que custos. Resumidamente, Gala (2003) expressa a ideia central dos estudos de North: matriz institucional eficiente é aquela capaz de estimular uma organização a investir em uma atividade individual que traga retornos sociais superiores a seus custos sociais. Em instituições com custos sociais maiores, menores serão os estímulos aos atores se envolverem em atividades produtivas.

Então a efetividade de uma matriz estaria na seguridade dos direitos de propriedade e no quanto o Governo impõem regras que encorajem os atores a se engajarem em atividades produtivas. North (1993) esclarece que o tipo de investimento os atores realizam estão estrategicamente ligados aos níveis de *pay offs* da matriz institucional. Se há presença de incentivos para pirataria, as organizações realizaram investimentos para se tornarem melhores piratas (NORTH, 1993). Da mesma forma, se há incentivos produtivos, há especialização para aumentar a produtividade.

Ao definir as regras concorrenciais, o Estado define o tipo de organizações que atuam neste ambiente, mas também cria os incentivos direcionando o tipo de conhecimento e habilidades que as organizações vão investir para maximizar renda (GALA, 2003; NORTH, 1990). Assim, as decisões de investimento em habilidades e conhecimento variam de acordo com o tipo de incentivo e a percepção que os atores têm destas.

Esses investimentos são moderados pelas expectativas pessoais condicionadas pelo feedback do ambiente organizacional, enquanto os atores buscam soluções compartilhadas para os problemas cotidianos. Se as soluções propostas são reforçadas pelo grupo, o grupo tende a se manter nesse caminho, caso contrário essas podem ser corrigidas ao longo do tempo, configurando um processo incremental por tentativa e erro até alcançar um equilíbrio institucional (MANTZAVINOS; NORTH; SHARIQ, 2004; NORTH, 1993; SCOTT, 1987).

Para Gala (2003), esse equilíbrio é alcançado quando dada as condições correntes, nenhum agente (organizações) tem estímulo para alterar as regras formais e informais (instituições) sob as quais essa sociedade opera. Essa busca por soluções é um processo de dos modelos mentais à medida que indivíduo e/ou o grupo apreende interagindo (NORTH,

2003, 1992). Em ambientes mutáveis, as pessoas tendem a aprender mais rapidamente para maximizar o retorno.

As soluções escolhidas deverão ser aquela que possibilitam a melhor recompensa média em situações semelhantes no passado, baseados na cultura, crença e ideologias compartilhadas que tornam essas decisões objetivas (AGUILAR FILHO, 2009; EREV; ROTH, 2014; GALA, 2003). Dada à diversidade de interações e decisões, pode haver múltiplos equilíbrios. As instituições nesse cenário atuam como agente de mudança, buscando reduzir as incertezas à medida que os atores apreendem coletivamente para alcançar soluções compartilhadas.

Por meio desse aprendizado, permite-se aos atores construir o mundo e as escolhas em um ambiente de informação incompleta e imperfeita com feedback incompletos refletindo incertezas nas inter-relações (NORTH, 2003). À medida que esses atores vão aprendendo, surgem instituições informais compartilhadas coletivamente estabilizando as expectativas e fornecendo disciplina moral e ética, eficaz para reduzir as incertezas, aumentar a cooperação, melhorar a visão de equidade e justiça compartilhada das instituições favoráveis às trocas pessoais (MANTZAVINOS; NORTH; SHARIQ, 2004; NORTH, 1991, 1992).

Abramovay (2001) esclarece que as instituições informais da sociedade garantem a aplicação das normas (*enforcement*) dotando a matriz institucional com características conhecidas como *path dependence*. Neste sentido, as sanções sociais e dogmas que regulam as interações humanas devem ser considerados para criação de políticas econômicas e sociais que estimulem a concorrência, trabalho árduo, acumulação de conhecimento produtivo (especialização) e a impessoalidade das relações (AGUILAR FILHO, 2009; BUENO, 2004).

Esse tipo de instituição estimula o aparecimento de atividades produtivas. A presença de incentivos produtivos aumenta a capacidade de adaptação dos indivíduos em ambientes mutáveis, resultando em melhores resultados econômicos. Essa capacidade de adaptação North (1990) conceituou como eficiência adaptativa. Concebe-se que, a partir da eficiência adaptativa, chega-se à eficiência produtiva, uma vez que, ao estimular a concorrência os atores são obrigados a investir em novas habilidades para sobreviver com recursos limitados tanto de capital quanto de tecnologia.

Consequentemente, encontraram melhores formas produtivas para alcançar/capturar os *pay offs* econômicos das atividades. Isso sinaliza que as instituições eficientes orientam o que deve ser feito, mas cabe às organizações descobrir a melhor forma para alcançar resultados

diferenciados, evidenciando a importância do acúmulo de conhecimento e capital para encontrar estes caminhos diferenciados, alcançando a eficiência produtiva.

Contrariando esta premissa, há um incentivo a atividades redistributivas. Ou seja, quando as regras criadas não produzem efeitos positivos ou se as regras contrariem algum grupo com poder para alterá-la, os atores individuais e/ou grupais estrategicamente induzem a negociação com as instituições para melhorar seus retornos. Ao defender seus interesses perante o Estado, os atores desejam criar barreiras e monopolizar o mercado. Azevedo (2000) observa que se este grupo não perceber vantagem na regra, se buscar substituí-la ou extingui-la, não há fundamentos para a credibilidade na regra em questão.

Conforme Fiani (2002, 2003), esse contexto traz uma noção de eficiência diferente da eficiência do modelo ótimo de Pareto<sup>8</sup>, no qual a promoção de melhorias se dá sob a condição de não piorar o estado de nenhum indivíduo. Nesse sentido, a ideia institucionalista explícita é que pode haver perdas não só individuais, mas para toda sociedade, já que não é garantido que uma matriz institucional produza ganhos.

Segundo North (1993, 1994) o tipo de habilidade e conhecimento adquirido pelos indivíduos/grupos para executar as atividades, produtivas ou redistributivas, moldará o aprendizado e os resultados econômicos da matriz, promovendo crescimento econômico ou mesmo estagnação. Um exemplo da força desses grupos foi exposto por Zambolim et al. (2009) ao exemplificar as mudanças nas legislações da sanidade das frutas brasileiras para se adequar às leis europeias quanto à preparação de alimentos.

Segundo os autores, o país teve que desenvolver uma legislação específica, na qual contém normas de boas práticas agrícolas para continuar abastecendo esse mercado. Outro exemplo desta ação foi descrito por Bueno (2007) sobre a revolução da velha república onde o então presidente Washington Luiz, ao não atender aos interesses da classe cafeeira dominante e praticar a política de defesa do café, acabou deposto.

O resultado da ação destes grupos é a expansão do Estado. Brouseau; Garrouste e Raynaud (2011); Fiani (2002); Olson (1999) e Ostrom (2008) asseveram que, muitas vezes, a expansão do Estado é resultado da busca por estruturas que forneçam menores custos, por meio do processo de barganha política em troca de apoio. Essas barganhas necessariamente

---

<sup>8</sup> Pela definição de Pindyck e Rubinfeld (2006) o ótimo de Pareto é alcançado quando não se consegue melhorar a situação de um indivíduo sem piorar de outro.

não têm relação com eficiência das instituições, mas mascaram a realidade em prol dos benefícios próprios.

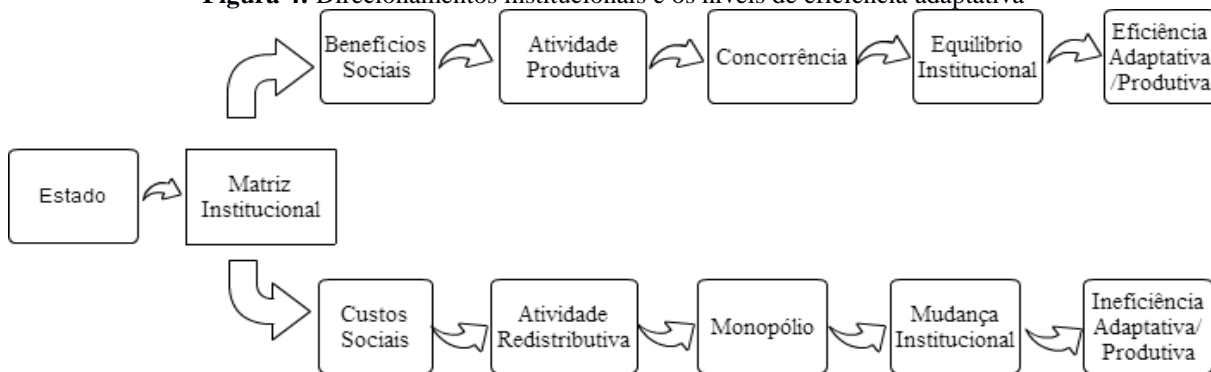
Esses grupos sempre trabalham para bloquear quaisquer políticas que não os favoreçam. São caracterizadas como políticas predatórias, as quais desestimulam os investimentos e demandam frequentemente atividades políticas com objetivo de mudá-las. Esse auto interesse pode levar a sobre exploração de recursos comuns, como expressará Gordon (1991) ao estudar as regras de exploração de recursos pesqueiros comuns. Pela falta de instituições eficientes que regulem a exploração desses recursos, os pescadores tendiam a capturar o máximo de peixes possíveis, não se importando com os demais atores em curto prazo.

Gala (2003) assevera que, caso apareça um arranjo institucional dentro do próprio Estado com custo social menor, haverá uma tendência de dissolução das regras governamentais. À vista disso, no estudo de Gordon (1991), ele percebeu que, quando os próprios pescadores formulavam as regras para captura, elas eram aceitas, respeitadas e limitantes ao comportamento oportunista em prol do cooperativo. Então para o mercado, as ações coletivas podem resultar em mudanças potencialmente positivas, as quais são importantes para a entrega de bens coletivos que melhorem as possibilidades de respostas às necessidades do mercado.

Este processo leva ao equilíbrio institucional pelo aprendizado coletivo que direciona coerentemente os esforços da sociedade para atividades produtivas, reforçando a realidade percebida, estimulando a concorrência, o trabalho árduo e a liberdade de escolha, resultado típico da eficiência institucional capaz de incentivar a adaptação produtiva, Figura 4.



**Figura 4:** Direcionamentos institucionais e os níveis de eficiência adaptativa



Fonte: O autor

A criação de arranjos institucionais são processos complexos, que têm na impessoalidade e na concorrência a base para eficiência dessa ação. Porém a ideologia, individual, ou mesmo dos grupos de interesse, influência a percepção da realidade por parte dos tomadores de decisão, de forma a resultar em instituições que contribuem ou não para cooperação inter-firmas.

Ao criarem regras, o Governo deve estar atento não apenas à eficácia no cumprimento dessas. Mas deve estar atento ao desafio de torná-las promotoras de mudanças e gestora eficiente das novas relações mercadológicas.

## 2.2 COORDENAÇÃO E A CERTIFICAÇÃO

A globalização fez migrar os processos produtivos do interior da fábrica para se organizar em cadeias de suprimentos, trazendo implicações para organização industrial (GEREFFI, 1999; GEREFFI et al., 2001). Essas mudanças trazem implicações para as estratégias concorrenciais dos atuantes em mercados globais.

Neste sentido a cadeia de valor migra de uma atuação isolada para uma gama de atividades dispersas implicando incertezas nas relações inter-firmas evidenciando a necessidade de mecanismos de governança (GEREFFI et al., 2001; HUMPHREY; SCHMITZ, 2001). Acompanhando Gereffi (1999) e Humphrey e Schmitz (2001), a governança é um conceito empregado para se referir aos mecanismos institucionais usados para coordenar as atividades não mercado na cadeia produtiva.

Com o maior apelo pela qualidade e sustentabilidade à falta de coerência do produto com o que é comunicado expõem os grandes compradores ao risco de perda de reputação se as deficiências são encontradas em seus fornecedores (HUMPHREY; SCHMITZ, 2002). O alcance da sustentabilidade depende do alcance dos parâmetros sociais, ambientais, econômicos e a eficiência da governança, não em termos restritivos, mas na perpetuidade da organização setorial (CEBDS, 2015).

A governança deve ser flexível, uma vez que há questões globais que devem ser resolvidas localmente. Todos os atores são agentes de mudanças, e as grandes empresas são cobradas pela sociedade, já que tem poder e capacidade de influenciar as mudanças. Nas cadeias de commodities agrícolas os grandes compradores têm papel preponderante na estruturação de redes de produção e distribuição.

A criação de mecanismos institucionais por essas empresas ajudam a reduzir as ineficiências em prol de ações mais cooperativas que aumentam a eficiência industrial (DE MELO SAAB; NEVES; CLÁUDIO, 2009; WILLIAMSON, 1989). Quanto mais apropriada às instituições criadas, mais rápida será a adaptação às modificações nesse ambiente (AZEVEDO, 2000).

Ao definir as regras as grandes empresas definem o que e como produzir introduzindo os atores na cadeia de suprimentos em uma nova curva de aprendizado que os possibilita se tornar grandes exportadores (HUMPHREY; SCHMITZ, 2001, 2002). Essa nova curva de aprendizado é resultado da introdução de novos processos produtivos mais eficazes pelos grandes compradores impulsionando cadeias dispersas, no entanto, este processo traz efeitos diversos para os sistemas de commodities.

Nos estudos de Gereffi (1999) e Gereffi et al. (2001) nos sistemas de commodities das manufaturas, têxteis e calçadistas a coordenação dessas empresas promoveram uma integração funcional de toda cadeia de valor. Esta integração representa a estruturação de clusters produtivos para entrega de produtos completos trazendo efeitos benignos para cadeias dispersas. Nestas regiões há uma especialização das etapas produtivas para atender as exigências das redes, cabendo as organizações regionais definirem os processos de design e marketing.

O mesmo não ocorre com as commodities agrícolas. Humphrey e Schmitz (2001, 2002) observaram que a cadeia é preparada estrategicamente para entrega de matéria-prima, essa ação evidencia um descompasso adaptativo entre os elos da cadeia. A coordenação das

grandes empresas coloca a base produtiva em uma curva de aprendizado mais elevado para atender exigências dos mercados externos.

Diferentemente do mercado interno que não está preparado para atuar com este produto com maior especificidade. Neste cenário há implicações para os mercados locais, já que a base produtiva é preparada para uma concorrência global, ao passo que os atores a jusante no mercado local estão preparados para relações de mercado com baixa especificidade. Na visão dos atores este descompasso é maligno para o desenvolvimento dos mercados internos.

A pressão social tem levado organizações externas a introduzir parâmetros nas cadeias de commodities. Estes parâmetros têm contribuído para aumentar a credibilidade nas ações empresariais, bem como reduzindo as complexas estruturas de coordenação, permitindo planejar racionalmente as atividades produtivas (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005; HUMPHREY; SCHMITZ, 2002).

Para Fischer e Qaim (2012a, 2012b) e Nelson e Sampat (2001), essas organizações externas, principalmente as Organizações Não Governamentais (ONGs) e os Governos, tem a função de garantir a transparência e seguridade dos processos. Estes atores trouxeram regras que promovem o fluxo de informação necessária para o aprimoramento gerencial da cadeia de valor via certificação. A certificação passou a ser o procedimento pelo qual uma terceira parte fornece garantia por escrito de que um produto, processo ou serviço está em conformidade com normas específicas (TAYLOR; MURRAY; RAYNOLDS, 2005).

Em diferentes estudos, Barros e Santos (2011); Caldas (2009); Nascimento et al. (2012); Valente; Perez e Fernandes (2013); Bacon (2005); Renard (2003) e Taylor; Murray e Raynolds (2005) concordam que organização social para alcance de determinados tipos de certificações contribuem para coordenação em cadeias tradicionais. Fato que favorece a formação de uma cultura compartilhada, indo de encontro ao que defende Mantzavinos; North e Shariq (2004) facilitando a interpretação e solução coletiva dos problemas cotidianos.

Auld (2010) e Mayer e Gereffi (2010) salientam que esses modelos só funcionam sob determinadas condições de pressão social e têm pouca aderência em promover a cooperação entre os atores, além de serem concorrentes entre si. Sob a ótica institucionalista, ao cristalizar as preocupações sociais em regras formais, as certificações trouxeram para os sistemas agroindustriais especificações para os produtos e valores premiados pela sociedade que influenciam os processos produtivos.

As firmas estão se engajando e realizando investimentos para atender às reivindicações dos públicos de interesse<sup>9</sup> visando maximizar rendas econômicas ofertadas pela sociedade. À vista disso, as certificações têm ganhado adeptos rapidamente graças à possibilidade de capturar retornos crescentes<sup>10</sup>, pois a capacidade regulatória não deriva do Estado, mas da promessa de lealdade do consumidor, das quotas de mercado, prêmios de preços e possibilidade de maximizar renda (RAYNOLDS; MURRAY; HELLER, 2007).

Além disso, as certificações são consideradas ferramentas para levar aos consumidores, informações que os consumidores não podem observar diretamente, mas que muitos deles consideram desejáveis, tais como baixo impacto ambiental, conservação do solo, segurança alimentar, saúde humana e progresso social nos sistemas produtivos (GUYOT et al., 2014; STAROBIN; WEINTHAL, 2010).

Para os sistemas agroindustriais essas regras ajudam a entender como ocorrem as inter-relações na cadeia de valor dos atores que trabalham para atender ao mesmo mercado. As grandes empresas encontraram nesta ferramenta o meio para reduzir a assimetria de informação entre os elos produtivos e o consumidor final com legitimidade e credibilidade. Seguindo Auld (2010), as certificações trouxeram o aumento da consciência pública e formação de uma consciência empresarial social<sup>11</sup>, provocando mudanças nas práticas mainstream entre as empresas.

No mercado cafeeiro mundial, se encontra seis distintos modelos de certificações, sendo que cinco são privados e coordenados por ONGs independentes. Há ainda o modelo de certificação conhecido como Indicações Geográficas (IGs), modelado pelo governo. As certificações privadas mais conhecidas no setor cafeeiro mundial são, *Organic Certification*, *Fair Trade*, *Rainforest Alliance*, *UTZ Certified* e *Bird Friendly Coffee*. As certificações, em sua maioria, optam por creditar o processo. As certificações privadas têm no “como” e as IGs no “onde” as chaves para explicar a garantia de qualidade e sustentabilidade diferenciada.

---

<sup>9</sup> O público de interesse se caracteriza com o que os diversos atores do sistema se relacionam, podendo ser do ambiente interno ou externo, como funcionários, consumidores, empresas, Governo, bancos, ONGs, etc.

<sup>10</sup> Tendo como base a teoria da firma, as empresas são ofertantes de bens e serviços ajustados conforme a necessidade de consumo das pessoas (PINDYCK; RUBINFELD, 2006).

<sup>11</sup> Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (GONÇALVES, 2011).

Os modelos de certificação estatal, Indicação Geográfica, segundo Evans e Blakeney (2007) e Lamarque e Lmabin (2015), tem nas instituições informais da sociedade a força regulatória para a marca. Essa passou a significar a garantia da qualidade junto à coletividade, ligada ao *know how* e outros elementos culturais e naturais de uma região específica. As IGs são reguladas no âmbito da Organização Mundial do Comércio (OMC), atrelada aos Direitos de Propriedade Intelectual, cabendo a cada país estabelecer a governança sobre a rotulagem (SORGHO; LARUE, 2014).

Essa liberdade tem gerado disputas entre os membros, a Comunidade Europeia observa que as regras são frouxas por se basearem em códigos de práticas, podendo haver preceitos ideológicos conflitantes, como solução defende um regime internacional expandido, e os Estados Unidos, assume que a atual proteção da marca é suficiente para o reconhecimento das IGs (BELLETTI et al., 2007; GALTIER; BELLETTI; MARESCOTTI, 2013; TAUBER; ANDERS; LANGINIER, 2011).

No Brasil, a lei de Propriedade Industrial nº 9279, de 14 de maio de 1996 e a resolução nº.75/2000 do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) são as instituições que definem a Denominação de origem (DO), e a Indicação de procedência (IP) como as modalidades de IGs (BRASIL, 2013). Porém, os requisitos destas são muitos genéricos faltando regras claras para certificação, visto que cada grupo requerente define a governança, os próprios padrões e critérios de qualidade (BRUCH, 2010, 2008).

Na cafeicultura brasileira as certificações, em especial a Indicação Geográfica, têm ganhado espaço nas regiões e entre os produtores individuais como meio de agregar valor e diferenciação do produto. O Quadro 1 traz os princípios das principais certificações presentes no SAG do café brasileiro.

**Quadro 1:** Princípios que norteiam as certificações presentes no SAG do café brasileiro

Certificação	Objetivo	Foco	Missão
<i>Fair trade</i>	Garantir boas práticas agrícolas	Estabelece regras de compras aproximando de produtores e compradores, promovem produtos com certificação do Comércio Justo.	Melhorar a situação dos produtores desfavorecidos para garantir um melhor negócio.
<i>Rainforest</i>	Promover sistemas agropecuários eficientes	Estimular melhores práticas para a cadeia de valor do setor agropecuário	Proteger ecossistemas, pessoas e a vida selvagem que deles dependem por transformação das práticas de uso do solo, práticas de negócios e comportamento do consumidor.
<i>UTZ Certified</i>	Garantir práticas racionais no campo	Estimular melhores práticas para a cadeia de valor do setor agropecuário	Missão social e ambiental dual de responsabilidade corporativa procura garantir que o café é cultivado decentemente com o respeito produtores e do meio ambiente.
<i>Bird Friendly Coffee</i>	Gerenciamento da produção racionalmente	Estimula o uso racional do ecossistema	Adoção em todo o mundo da vista ecológico, social e economicamente com missão ecológica clara, prioriza a preservação dos habitats de aves migratória.
Certifica Minas	Promover sistemas agropecuários eficientes	Estimular melhores práticas para a cadeia de valor do setor agropecuário	Atender as exigências do mercado
Indicações geográficas	Métodos produtivos	Garantir a diferenciação dos processos produtivos únicos relacionados a uma localidade	Reconhecimento das características produtivas locais

Fonte: Brasil (2013); Guyot et al., (2014); Raynolds, Murray e Heller (2007) e Taylor, Murray e Raynolds (2005)

As multinacionais têm aproveitado as certificações para criar códigos de condutas para alinhar as estratégias da base com seus interesses de diferenciação, como determinam Porter (1989, 1996) e Saes (2008). Ao se engajar nas atividades nos setores, as multinacionais têm o intuito de preservar a reputação, buscar melhoria das próprias redes de produção para garantir que a matéria-prima esteja com a especificidade necessária para atender o mercado.

Para a nação, há o fortalecimento das oportunidades no mercado, melhorias na renda e, em contrapartida, fortalecimento da reputação do conglomerado no mercado e continuidade estratégica de investimento. Um caso típico que expõe essa realidade foi retratado por dois estudos na Costa Rica. Primeiro Sick (2008) relatou os problemas de produtores familiares da rede de comércio justo, com a falta de oportunidades de encontrar mercado para o produto.

Alvarez; Pilbeam e Wilding (2010) traz a nova realidade, ao estudar o projeto AAA *Sustainable Quality Program*, iniciativa de sustentabilidade da cadeia de suprimentos da Nespresso para atender às necessidades da divisão de cafés especiais da Nestlé. Ao

estabelecer alianças com a ONG, à empresa construiu códigos de condutas para coordenar as atividades na base produtiva, reduziu as incertezas de longo prazo, bem como assegurou a entrega de produtos com a especificidade exigida pelo seu mercado.

A adaptação a esta nova realidade exige investimento que, para muitos pequenos produtores, é inviável sem o apoio financeiro. Caso esse não ocorra, há uma exclusão de pequenos produtores, direcionando-os para mercados periféricos (REARDON; FARINA, 2001). Apesar disso, Ponte e Gibbon (2005) fazem uma importante ressalva: ao cristalizar regras informais, as convenções sociais podem provocar mudanças no sistema de valor da cadeia.

As certificações têm criado caminhos para que pequenos produtores desenvolvam produtos respaldados por valores socialmente aceitos, como observado nos trabalhos de Muradian e Pelupessy (2005) e Renard (1999). Este movimento abriu espaço para os consumidores escolherem e pagarem mais por combinações de variedades de café: origem, métodos de fabricação e moagem, embalagem, conteúdo social e ambiente, fazendo com que o consumidor se sinta integrado a um propósito, aproximando produtor e consumidor final, encurtando a cadeia e meio da pequena escala se diferenciar (PONTE, 2002).

Então a certificação passou a ser um compromisso com as normas cobradas pela sociedade. Com as certificações as empresas têm unido os objetivos sociais, ambientais e econômicos deste cenário interdependente, contribuindo para conexões coerentes, mais éticas e transparentes aumentando a eficiência industrial.

### 2.3 A COMUNICAÇÃO NAS CADEIAS TRADICIONAIS

Em um mercado com crescente apelo pela qualidade como na cafeicultura, é ascendente o papel da dispersão de informação à medida que cresce o interesse dos consumidores por atributos não observáveis nos produtos (VERTINSKY; ZHOU, 2000). No entanto, essas características impossibilitam o comprador de identificar todas as características do produto antes de efetuar a compra.

Quando o produto não consegue transmitir as características do produto com clareza ao mercado se configura uma ineficiência para o mercado. As certificações são vistas como mecanismos capazes de reduzir a assimetria de informação que traz ineficiência para as funções dos mercados (POTOSKI; PRAKASH, 2009).

As ferramentas de marketing são fundamentais para transmissão autenticidade e aumentar a atratividade de produtos tradicionais reduzindo a assimetria de informação (BARJOLLE et al., 2015). As mudanças observadas na sociedade são resultantes das transformações nos modelos mentais dos consumidores. Os novos padrões de consumo são reflexos das novas exigências da sociedade. Por isso, há uma necessidade de assegurar que todo sistema esteja alinhado para eficiência do marketing.

A comunicação passou a ser ferramenta obrigatória para as organizações que desejam transmitir uma postura coerente no mercado, aproximar do consumidor e manter um diálogo (CEBDS, 2015). A comunicação da sustentabilidade tem representado um desafio para os gestores. Necessita-se haver coerência na comunicação levando em consideração os objetivos sociais, ambientais e econômicos para não frustrar o consumidor. Nos SAGs, este processo é mais complexo.

A diversidade de interligações, inovações tecnológicas e estratégias individuais na busca por maximizar renda dificultam os planos de comunicação. Partindo deste pressuposto, Batalha e Silva (1995) afirmam veementemente que não há como fazer um marketing global no setor agroindustrial, uma vez que a articulação nos mercados em cada elo é distinta, o que demanda um processo estratégico diferenciado de longa duração.

O produto de um elo é a matéria-prima para o elo subsequente, então cada um destes elos deve assumir um marketing diferenciado e adaptado às necessidades inerentes ao mercado-alvo. Segundo Batalha e Silva (1995), essa diferenciação deve-se por causa da diversidade de interligação nos sistemas agroindustriais, exigindo um marketing diferenciado para cada elo: alimentar, agroindustrial e agrícola. O alimentar ocorre no fim da cadeia. É usado para diferenciar o produto no nível do consumidor final.

Já o Marketing agroindustrial é caracterizado por estruturar as relações entre os elos mais concentrados do sistema, normalmente processadores e varejistas. Ele estrutura e adapta as firmas para manter as relações entre a produção, à industrialização e a distribuição. Por fim, o marketing agrícola, tipo de marketing usado para comercialização de commodity (produto in-natura), ocorre entre a base dispersa e o comprador agroindustrial mais concentrado.

Retomando Batalha e Silha, este processo contribui para formar laços de confiança nas inter-relações entre estes dois elos do SAG do Café. A necessidade de se adaptar às mudanças, conquistar mercado, atrair e reter consumidores aumenta a urgência de



diferenciação para fugir da concorrência de preço dos mercados de commodities. Nesses mercados há muitas empresas e produtos disputando espaço nos mesmos mercados, ao passo que o consumidor tem menos tempo para fazer comparações.

Kotler (2000) e Ries e Trout (2009) são enfáticos ao afirmarem que muitas pessoas não conhecem o papel da comunicação nos negócios, não sabem o que dizer, para quem dizer e com que frequência comunicar, e acabam gerando barulho demais, o que só confunde o consumidor. Ainda segundo os autores, em uma sociedade supercomunicativa, a própria comunicação tornou-se um problema, pois ela se dá de maneira errada.

A fórmula sugerida por Ries e Trout (1993, 2009) para reduzir riscos de escolhas, é criar uma posição na mente dos potenciais clientes, trabalhando sobre o produto, de forma a criar associações, crenças e valores por meio da promoção e comunicação, construindo uma marca sólida na mente do cliente. A marca faz essa ligação com o mercado imediatamente.

A marca é um nome, símbolo, design ou o conjunto desses elementos e pode ser usada no processo de identificação, para distinguir bens, produtos, criar associações de crenças, carregar a promessa de valor de um vendedor e, ao ser incorporado coerentemente com a realidade, ajuda a fidelizar o cliente (DIMINGO, 1987; KOTLER; KELLER, 2006).

Isto leva a crer que a construção do *branding equity*<sup>12</sup> é um fator estratégico para o sucesso organizacional. Por meio do *branding equity*, a marca torna-se uma instituição informal, ao mesmo tempo em que impulsiona o consumo, traz implicações teóricas e gerenciais significativas para o mercado (KELLER, 2003; MUNIZ, JR.; O'GUINN, 2001). Com as mudanças no mercado estratégias que outrora deram certo já não trazem efeitos positivos. As alterações produzem segmentação dos mercados e estratégias de massa já não produzem resultados positivos, ainda mais se a marca estiver indevidamente posicionada (KAY, 2006; KOTLER, 2000).

Para construção de uma marca sólida, dois elementos devem receber atenção especial: a identidade e o posicionamento da marca. Aaker e Joachimsthaler (1999) instrui que, nesse processo o grupo responsável pela marca e suas estratégias, deve se apoiar em um modelo para coordenar as ações. Há diferentes elementos que ajudam a formar a identidade da marca, tais como a logotipo, embalagem, o design, mas o importante é o nome.

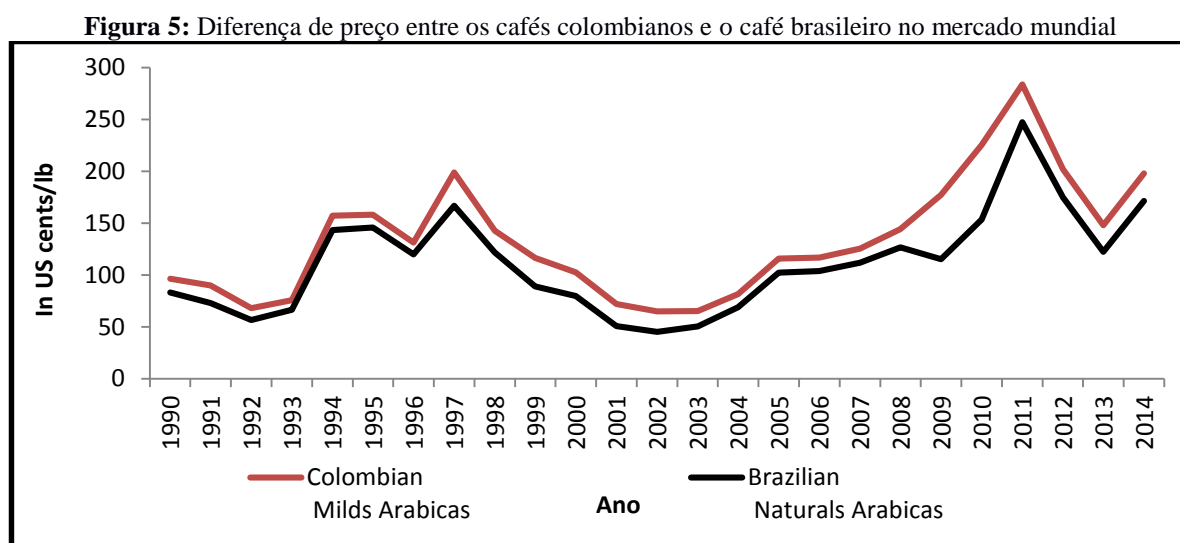
---

<sup>12</sup> Conjunto de elementos que criam valor adicional para o cliente (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007).

Seguindo Meyers-Levy (1989), o nome se trata de uma palavra-alvo que ativa automaticamente um conceito na memória. Neste sentido Ries e Trout (1993), estimular a percepção desses sobre um produto se torna o grande desafio. Fazendo uma síntese das ideias de Meyer-Levys (1989) e Ries e Trout (1993), como é o nome quem faz toda ligação entre a marca e seu significado, ela não deve suportar dois conceitos diferentes, ou ter duas estratégias diferentes, de forma que não represente duas marcas distintas, pois cria confusão na mente.

Ainda adotando as ideias dos autores, o nome deve ser de fácil aprendizado para que se torne genérico, como Xerox para máquinas fotocopadoras e, no caso específico em questão, o café Tipo Santos, como sinônimo de produto homogêneo ou mesmo Juan Valdez para cafés de qualidade. O resultado do esforço colombiano é observado pela diferença de preço que os cafés deste país alcançam em relação aos cafés brasileiros.

Este diferencial é destacável em períodos de crise de abastecimento vivenciada com a seca nas principais áreas produtoras no de 2008 trazendo reflexos sobre os preços até 2011, como se observa na Figura 5.



Fonte: OIC (2014)

Os cafés colombianos apresentam um preço superior médio de 19% em relação ao café brasileiro. Em alguns momentos, essa diferença alcançou a 35%, resultado do trabalho de marketing para criar uma posição de produtor de qualidade diferenciada aliada a escassez da oferta. Na visão de Ries e Trout (2009), o conceito de posicionamento não é claro, significando coisas diferentes para pessoas diferentes. E na comunicação da sustentabilidade

se não haver clareza e uma infraestrutura adequada apenas se convence as pessoas que há algo a ser feito (CEBDS, 2015; UNEP, 2005). Esta limitação traz dificuldades para o alcance de objetivos comuns e operacionalização das estratégias de marketing.

De acordo com o Dossiê (2003), estes entraves estão ligados à visão residual que muitos gestores direcionam para o marketing, preferindo se diferenciar pelo custo unitário como forma de alcançar resultados lucrativos. DiMingo (1987) e Toledo e Hemzo (1991) veem o processo de posicionamento dividido em etapas: primeiro o posicionamento assume a ideia de segmentação de mercado<sup>13</sup>, permitindo estudar, identificar e avaliar as oportunidades mais atrativas dos segmentos. Desta forma a empresa pode apresentar um MIX de marketing alinhado à necessidade do mercado-alvo.

Essa divisão aumenta a eficiência das estratégias de marketing, ao contribuir para que o gestor entenda as diferentes necessidades dos segmentos, encontrando caminhos para reforçar a proposta de valor, por meio da comunicação, o valor da marca na mente do cliente (KOTLER, 2000).

Por exemplo, em diferentes regiões os compradores das motocicletas da Harley Davidson compartilham a liberdade como cultura comum. São fiéis e possivelmente tendo baixa sensibilidade ao preço. Essa cultura não é compartilhada por todos os compradores de motocicletas, conseqüentemente, uma marca não pode ser generalizada para todo mercado.

Há culturas, visões, hábitos e valores diferentes que trazem para os planejadores desafios e a necessidade de reunir e gerir essas informações a fim de identificar qual a melhor posição para atuar. Neste sentido a identidade de um mesmo produto pode ter uma imagem diferenciada, devido às diferenças nos modelos mentais dos compradores, como observou Aaker e Joachimsthaler (1999) ao estudar a imagem da marca Honda.

Nos Estados Unidos significa qualidade em motocicletas, contudo o mesmo atributo no Japão é direcionado aos carros, onde a marca representa velocidade, juventude e energia. Pela pesquisa de mercado se capta as variações, as forças e fraquezas dos concorrentes, criando uma análise comparativa com as potências internas para atender determinado segmento, além de permitir monitorar o direcionamento do mercado. O segundo passo do

---

<sup>13</sup> Segundo Kotler (2000) dividir o mercado significa, segmentar, reparti-lo em fatias menores de modo a estudar como os compradores que reagem de maneira diferente aos esforços de marketing.

posicionamento que DiMingo (1987) chamou de posicionamento psicológico ou perceptual, inicia-se com a seleção do mercado-alvo.

A partir da seleção do mercado-alvo os planejadores adotam estratégias focadas nas ferramentas de promoção e comunicação para construir associações críveis e coerentes, podendo alinhar a marca com as necessidades desse segmento. Dessa forma, por meio do estudo de mercado, encontram-se elementos para nutrir a comunicação com informações, objetivos e racionais direcionados aos formadores de opinião do mercado-alvo, os quais facilitam a percepção da proposta de valor da marca (KOTLER, 2000; TOLEDO; HEMZO, 1991).

Com o elevado número de produtos e empresas atuantes no mercado, uma proposta não planejada pode simplesmente confundir o consumidor. Este planejamento permite a gestão da oferta em função da dinâmica do mercado, conduzindo o composto de marketing consistente com as necessidades dos segmentos específicos, facilitando as associações com a marca (KOTLER; KELLER, 2006; LUIS et al., 2006).

No pensar de DiMingo (1987), a ação envolve uma estratégia integrada e consistente de comunicação, abrangendo embalagem, marca, aparência do produto, publicidade, relações-públicas e vários tipos de promoção. O posicionamento passa a fornecer sustentação para o composto de marketing ser trabalhado na mente do consumidor com ferramentas específicas de comunicação desenvolvidas com base no ponto de vista do receptor da mensagem no segmento alvo escolhido.

Caso haja mais de um segmento atrativo no mesmo mercado, não é interessante atuar com uma mesma marca em todas as posições. Se a marca for expandida para diferentes categorias de produtos pode sobrecarregar as decisões de compra dos consumidores. As estratégias multimarcas permite cobrir o mercado em diferentes frentes através de diferentes marcas ocupando posições diferentes no mercado e na mente dos consumidores sem canibalismo<sup>14</sup> entre si.

Ries e Trout (2009) alertam que adotando esta estratégia, a possibilidade de perda da identidade da marca é reduzida, permitindo, diferenciar cada marca com base em segmentos de mercado específicos, ao passo em que se evita a confusão de identidade.

---

<sup>14</sup> Quando dois produtos da mesma empresa concorrem no mesmo mercado, no qual as vendas de um reduzem as vendas do outro.

## 2.4 COORDENAÇÃO E A COERÊNCIA DA COMUNICAÇÃO BRASILEIRA

Para Ries e Trout (1993), estimular a percepção do consumidor sobre um produto é o grande desafio empresarial. As mudanças trazem dificuldades para as firmas se adaptarem e disseminarem informação, a fim de atrair o consumidor. Nos cafés especiais, a dispersão desta informação é complexa, devido à presença de informações imperceptíveis pela inspeção ou pelo consumo, típico dos bens de crença.

Produtos que têm na sustentabilidade fator diferenciador apresentam problemas de mensuração das informações. No entender de Azevedo (2000), estes bens de crença, a informação relevante pode ser obtida no processo de produtivo. Para garantir a coerência na comunicação destes bens a governança deve ser um aglutinador estratégico ao longo da cadeia de valor unindo todos os elos em torno de um único objetivo: garantir a transparência no que se comunica (CEBDS, 2015).

Neste sentido, os cafés especiais trazem para o mercado uma dinâmica diferente da vivenciada pelo sistema ao longo de quase um século de regulação. Os cafés especiais estão fragmentando o mercado dos cafés commodities. A fragmentação da commodity em produtos diferenciados aumentam as possibilidades de interligações e estratégias individuais na cadeia.

Os mecanismos institucionais veem para converter princípios e valores em recomendações objetivas para favorecer as relações não mercado. À medida que aumenta o interesse dos consumidores pelos cafés especiais, se torna importante alinhar a cadeia de valor para garantir a coerência das informações. Mas regiões produtoras ainda estão em processo de adaptação.

O Brasil saiu atrás na disputa neste mercado, por possuir uma identidade e uma crença que reprimem a competitividade do sistema cafeeiro. Essa identidade era consistente na época da regulamentação, porém já não há mais lugar para uma identidade de massa. A cultura produtiva brasileira configura uma crença ideal de como atuar no mercado, evidenciando o surgimento de uma instituição informal que evidencia um aprendizado coletivo, o qual não pode ser facilmente manipulado (GALA, 2003; MANTZAVINOS; NORTH; SHARIQ, 2004).

Ao mesmo tempo em que a sociedade aumenta o apelo por produtos diferenciados pela qualidade e sustentabilidade ela remunera as inovações coerentes com as necessidades. A

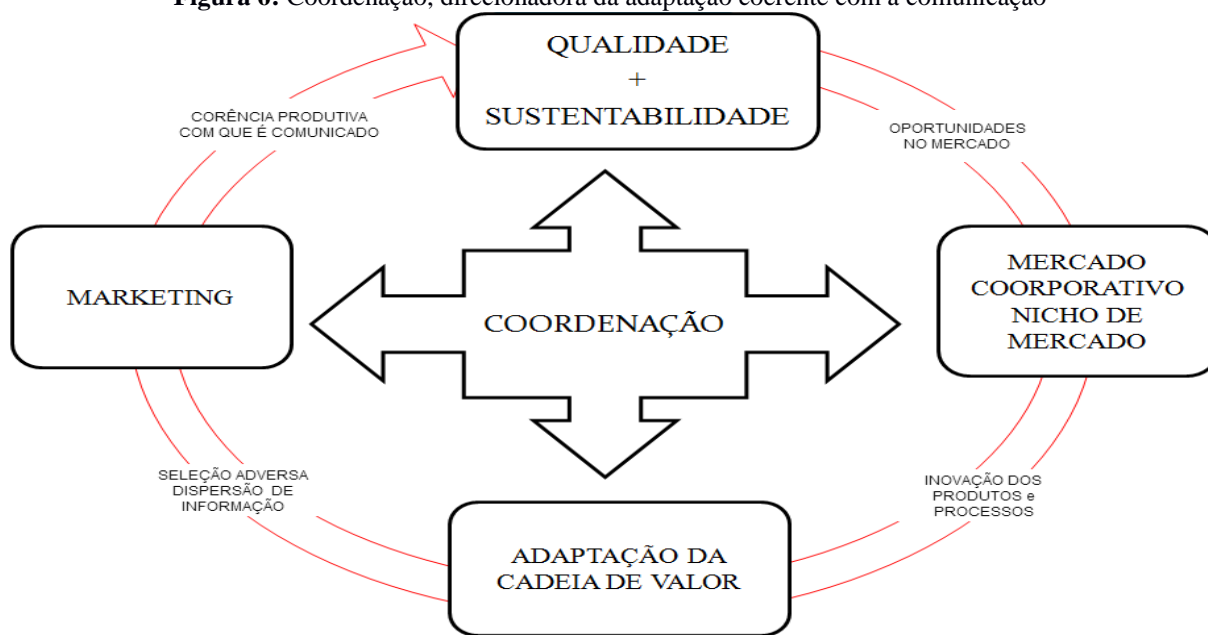
comunicação tem a função de informar, alertar e capturar os interesses dos consumidores. Os mecanismos institucionais devem orientar estrategicamente os elos ao longo da cadeia para evitar erros na entrega de valor coerente com a comunicação, reduzindo a seleção adversa.

O marketing como ferramenta integradora apoiado em mecanismos institucionais adaptados às questões locais minimiza os problemas de mensuração de informação ajudando a constituir reputação, uma crença capaz de fortalecer a confiança do consumidor e estimular as preferências e envolvimento do consumidor com o processo de compra (BANTERLE; CARRARESI; STRANIERI, 2008; RESANO; SANJUÁN; ALBISU, 2012).

Barjolle et al. (2015) entendem que campanhas de comunicação contribuem com a conscientização e pautá-las na certificação, contribui para dispersão de informação quanto a autenticidade, tradição, qualidade, segurança, bom gosto e projeção social. Por outro lado, Mantzavinos; North e Shariq (2004) observam que a comunicação forma modelos mentais compartilhados comuns da realidade e dão origem a soluções coletivas.

À medida que aumenta a demanda por produtos de melhor qualidade com atributos sustentáveis, aumenta as oportunidades e probabilidade de falhas pela maior especificidade dos ativos. Assim exige-se mais organização para adaptação da cadeia de valor e esforços de marketing para formar reputação. A coordenação permite orientar a produção e a comunicação garantindo a perpetuidade da organização e adaptação ao longo de toda cadeia, Figura 6.

**Figura 6:** Coordenação, direcionadora da adaptação coerente com a comunicação



O programa de marketing Cafés do Brasil é o mecanismo institucional pensado para coordenar as ações estratégicas com o intuito de alinhar o sistema com as necessidades do mercado. Como elemento que coordena as atividades não mercado, sua função é estimular o engajamento dos atores em atividades que podem solucionar os problemas produtivos.

Por outro lado, a marca como dispersora de informação deve reduzir incertezas quanto à mensuração de saberes para reorganizar o que há na mente do cliente sobre a identidade da oferta do sistema, porém informações desencontradas sobre a marca elevam a probabilidade de o posicionamento perder a credibilidade (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007; AZEVEDO, 2000).

As decisões estratégicas dos agentes produtivos ou dos consumidores são influenciadas pela percepção, aprendizado, e como os mecanismos institucionais reforçam a realidade do ambiente, estabelecendo ligação entre a aprendizagem e desempenho econômico dos atores da sociedade (MANTZAVINOS; NORTH; SHARIQ, 2004). Na medida em que o programa de marketing surge para coordenar e direcionar as ações de marketing de todo sistema, o aprendizado coletivo deve ser reforçado por instituições que tragam soluções compartilhadas estruturadas, organizadas pelos atores na estrutura de coordenação.

### **CAPÍTULO 3. METODOLOGIA: A NATUREZA DA PESQUISA A PARTIR DA VISÃO QUALITATIVA**

Esta pesquisa se caracterizou pelo caráter exploratório. Para explicar o problema, valeu-se do método qualitativo como ferramenta para explorar e entender o problema, a partir da percepção dos indivíduos ou grupos em seu ambiente cotidiano (CRESWELL, 2010, p. 26). Este método trata-se de uma abordagem construtivista que permite entender como os atores moldam o mundo em que vivem e trabalham.

Essa prática se caracteriza pela busca de respostas para o porquê das coisas e o alcance de novas informações, a partir da visão que os participantes têm da realidade que os cerca. Há diferentes elementos que contribuem com a formação dos modelos mentais que guiam as ações dos indivíduos, o contexto histórico, aspectos culturais, as experiências pessoais e muitos outros moldam as interpretações.

Para Neves (1996), os métodos qualitativos oferecem uma visão multidisciplinar, contribuindo para descrever e codificar os componentes deste sistema complexo de significados. O processo interpretativo dá sentido às observações, de forma que permite a disseminação do conhecimento a partir de diferentes visões de mundo que os atores mantêm de um mesmo objeto. Como cada um tem uma visão distinta, o objeto estudado caracteriza-se por determinado nível de ambiguidades entre os participantes.

Godoy (1995a) alega que, pelos métodos qualitativos, procura-se entender a realidade natural dos fenômenos sociais, econômicos, psicológicos, culturais e educacionais a partir das relações humanas. Esses fenômenos produzem problemas com significados únicos, ricos e globais, tendo nas relações de causa e efeito os elementos desses problemas.

Essas ações, para Neves (1996), estão ligadas à natureza humana das interpretações, logo trazem para qualquer estudo os problemas da confiabilidade e validação dos resultados. Nos estudos qualitativos, não há soluções simples para esses problemas. Neves (1996) ensina que o problema mais sério desse método se encontra na falta de clareza dos métodos de análises que podem gerar observações erradas.



### 3.1 OBJETO DE ANÁLISE

O objeto de análise dessa pesquisa foi o papel dos atores nas estruturas de coordenação. Como se descreveu nas sessões anteriores, os indivíduos têm um modo particular de ver, entender e se portar na sociedade. Para Godoy (1995a, 1995b) não é possível compreender o comportamento humano, sem entender a estrutura que molda os pensamentos, sentimentos e ações.

Capturar a percepção que os atores têm sobre a política pública proposta para adaptar o sistema do café à nova dinâmica mercadológica ajuda a entender como a estrutura molda o papel dos atores. A escolha desse tema se deu pelas mudanças por que passam os mercados cafeeiros, exigindo adaptação e diferentes modelos mentais.

Atores de organizações representativas, em cada elo, foram entrevistados, com intuito de capturar como eles percebem as mudanças ocorridas no mercado, às dificuldades de se atuar nele, a importância do programa e como esse contribui para adaptar o sistema à nova realidade competitiva. Com base na teoria neo institucional, buscou-se compreender o papel dos atores na estrutura de coordenação e diversos elementos que circundam a proposta política do programa de marketing.

### 3.2 COLETAS DE DADOS

Para Gil (2002) e Lakatos e Marconi (2010), há diversas fontes para obtenção de dados em pesquisas qualitativas, mas as mais comuns são observação, questionários, documentos e entrevistas. Os dados utilizados nesse trabalho foram dados secundários e entrevistas semiestruturada. As publicações governamentais sobre o programa e outros documentos cedidos pelos entrevistados foram os principais dados secundários estudados.

A cadeia do café é composta pelos fornecedores de fatores de produção, os empresários rurais, os processadores agroindustriais, os distribuidores, varejistas e cafeterias. Estes atores, interdependentemente, trabalham para atender as mais variadas necessidades dos consumidores. Há diferentes agentes externos que visa ofertar infraestrutura e serviço para tornar a cadeia mais eficiente.

Representantes de organizações da cadeia responderam a uma entrevista em profundidade, caracterizando os dados primários, permitindo ao pesquisador as fontes para

confrontar e interpretar a realidade do problema. As entrevistas foram semiestruturadas (Roteiro no Apêndice) pela flexibilidade para trabalhar com um tema central e abertura para perguntas pertinentes durante a interação entre o entrevistador e entrevistado.

Participaram da entrevista, Organização participante do Consórcio Pesquisa do Café, dedicado à pesquisa e à oferta de inovação dos fatores de produção e difusão tecnológica. Organizações que agrupam os empresários rurais, e no elo processador as agroindústrias torrefadoras. Ouviu-se entidades governamentais que estruturam os arranjos institucionais da cadeia, dentre estes o Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA), como integrador e regulador das normas e propostas.

A Agência Brasileira de Promoção à Exportação e Investimentos (APEX) que tem o papel de incentivar a promoção dos cafés nos mercados e o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) como fomentador da inclusão produtiva. Buscou capturar a visão dos profissionais do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (Sebrae-MG) que atuam em todos os elos da cadeia ofertando treinamento gerencial. E das entidades externas, *UTZ Certified* e IMAFLORA, que tem o papel de certificação e garantir a credibilidade dos processos via certificação.

E, por fim, profissionais que atuam junto na distribuição e aos consumidores disseminando informação. Ao todo, foram ouvidas 17 pessoas para se formar uma visão ampla e generalista dos elementos que condicionam a cadeia e a proposta de marketing da cafeicultura brasileira. As entrevistas foram realizadas em momentos distintos devidos e pela configuração estratégica que cada ator representou de acordo com o Quadro 2 abaixo.

**Quadro 2:** Relação dos entrevistados

Organização	Elo Representativo	Função
ABACAFÉ	Produtores	Gerente
ABIC	Indústria	Diretor executivo
ACENPP	Produtores	Presidente
APEX	Estatual/ Promoção/ Exportadores	Gestores do projeto
Cerrado Mineiro	Produtores	Superintendente
Consórcio Pesquisa Café / EPAMIG	Capacitação e Promoção produtiva	Pesquisadores
Editora Café	Comunicação	Diretora de conteúdo
IMAFLORA	Certificadores	Corpo técnico
MDA	Estatual	Consultor Ad Hoc
MAPA	Estatual	Consultor Ad Hoc
SEBRAE-MG	Capacitação e promoção gerencial	Analistas técnicos
<i>UTZ Certified</i>	Certificadores	Representante no Brasil
Profissionais liberais	Terceiro setor/ distribuidor	Barista / Especialista em Torra

Fonte: O autor

Para realização das entrevistas foi utilizado um gravador portátil a fim de capturar e de garantir a fidelidade dos dados. No sentido de Poupart et al. (2008), a partir da visão dos atores entrevistados, permitiram-se construir interpretações aqui discutidas. As entrevistas tiveram uma duração mínima de 40 minutos, algumas chegaram a ultrapassar 70 minutos de duração, posteriormente essas foram transcritas para complementar as análises e para atingir os objetivos propostos.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Utilizou-se do modelo de análise de conteúdo, adotando as técnicas propostas por Bardin (2011) para operacionalização do método de pesquisa. Para a autora, a análise do conteúdo do discurso fornece indicativos subjetivos que estão contidos nas mensagens. Essa mensagem carrega a percepção que o indivíduo tem de um determinado contexto. A análise desse conteúdo permite fazer inferências e teorizar novos conhecimentos.

A análise de conteúdo busca, através de práticas de leitura, encontrar fragmentos que dotam a comunicação com significados. Essas técnicas são empregadas no estudo da comunicação, sob o formato de texto e documentos, buscando superar a transparência superficial. Por meio da dupla leitura, encontram-se fragmentos dos textos que colaboram para dar sentido à mensagem que a leitura simples não permite identificar (BARDIN, 2011).

Das entrevistas, foram consideradas apenas as respostas que os entrevistados forneceram, as perguntas serviram para fazer ligação entre as crenças e valores com o contexto estudado (ROCHA; DEUSDARÁ, 2005). Em seguida, foram transcritas fielmente para aplicação do método analítico, permitindo a interpretação e confrontação com a teoria para extrair significado para esse contexto reconstruído a partir da percepção dos agentes que vivem e trabalham nesse ambiente fornecendo insights explicativos para os objetivos.

## **CAPÍTULO 4. RESULTADOS**

Neste capítulo que se segue, são apresentados e discutidos os esforços do SAG do Café brasileiro para transformar a commodity em especialidade e dispersar esta informação. O capítulo está dividido em cinco partes. Primeiramente são apresentadas as propostas que visaram adaptar e transmitir o diferencial produtivo da cafeicultura brasileira. São apresentados os objetivos do Plano nacional de desenvolvimento do Agronegócio café (2002), da Agenda Estratégica do Agronegócio Café de 2008 e do Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Setor Cafeeiro, contemplando o período de ação 2012 a 2015.

Foram planos comuns e complementares que concentraram esforços adaptativos para alcançar no longo prazo a coerência do posicionamento que se comunica. Em seguida o foco de atenção é a integração proporcionada pelos atores presente na estrutura de coordenação e seus esforços adaptativos. Os reflexos nas regiões produtoras são apresentados e discutidos na seção 4.3. Em seguida são debatidos os entraves estruturais e institucionais. E por fim, são expostos os direcionamentos observados do posicionamento da marca.

### **4.1 A CADEIA DO CAFÉ E OS PLANOS ADAPTATIVOS**

No Brasil o café é cultivado por cerca de 287 mil produtores em 1942,4 milhões de hectares dispersos por aproximadamente 1900 municípios, em 2014 a safra foi 45 milhões de sacas (CONAB, 2014). Minas Gerais responde por mais de 50% da produção nacional, Acre, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Distrito Federal, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rondônia e São Paulo completam a lista dos estados produtores.

Os cafés brasileiros são exportados para os cinco continentes. Segundo dados do Conselho dos Exportadores de Café do Brasil (CECAFÉ) e do Ministério da Indústria e Comércio Exterior (MDIC), em 2014 foram exportados mais de 36 milhões de sacas, 80% deste volume foram destinados a Europa e América do Norte, com destaque para Estados Unidos, Alemanha, Bélgica e Itália. Na Ásia se destaca o Japão, mas países como Índia e China têm atraído à atenção e os esforços nacionais para ampliar o volume comercializado. Grandes empresas, Nespresso, Kraft foods, Mondelez, Di Bella, Starbucks etc., tem ampliado as operações nestas regiões visando estar próximo do consumidor.

A abertura de novos mercados e a busca por estar mais próximo destes grandes compradores tem contribuído para o crescimento das receitas com a exportação dos produtos nacionais, sobre tudo com os cafés especiais, Tabela 1.

**Tabela 1:** Os cafés diferenciados ganham espaço nas exportações brasileiras

Ano	Exportações de cafés (Milhões /US\$)	Exportações de cafés diferenciados (Milhões /US\$)	Participação (%) no volume total das exportações	Participação (%) nas receitas totais das exportações	Ágio de preço sobre os cafés naturais
2014	6041,1	1879,9	22%	29%	41%
2013	4582,2	1035,9	16%	20%	34%
2012	5721,8	1357,5	17%	21%	30%

Fonte: BRASIL (2015) e CECAFÉ (2015)

No mercado interno as melhorias nas condições econômicas da população nas últimas décadas têm contribuído para ampliar a demanda, para 2015 se espera 3% de crescimento de consumo. Dados da ABIC apontam que há 1299 indústrias trabalhando para ofertar produtos com maior praticidade e qualidade. Neste setor há uma tendência de concentração, as 50 maiores empresas detêm 90% do mercado.

Grupos como Três Corações, Mellita, São Braz, Sara Lee e Cia Cacique se destacam nacionalmente ofertando cafés tradicionais, superiores, solúveis e gourmet. Grande parte da distribuição é realizada por grupos como Wal-Mart, Grupo Pão de Açúcar e Carrefour. Seguindo uma tendência mundial as cafeterias é um setor em expansão no país e tem atraído consumidores jovens que até então não tinham o hábito de tomar café aliado a ambientes agradáveis, praticidade e conveniência.

As condições produtivas, tecnológicas e de custos oferecem suporte para o país ampliar a parcela de mercado, porém percebeu-se que há a necessidade de ampliar a produtividade, agregação de valor e comunicação do diferencial produtivo brasileiro. Sanar estes entraves demandam investimentos para adaptar a cadeia ao ambiente mais complexo. A negativa em realizá-los pode significar perda de competitividade (BRASIL, 2002, 2008, 2012).

Para conseguir estes objetivos, o investimento em inovações tecnológicas e políticas públicas são áreas consideradas essenciais para minimizar os entraves limitantes a competitividade da cadeia. A adaptação da cafeicultura aos novos parâmetros concorrenciais visa alcançar um desenvolvimento harmônico ao longo de toda cadeia de forma a contribuir para o progresso social dos produtores, processadores, comerciantes e exportadores.

Todos os esforços são desenvolvidos pelos atores privados, cabendo ao governo ofertar políticas estratégicas para organizar a infraestrutura de serviço. A base de atuação é a introdução de novas tecnologias para melhorar a produtividade e a qualidade para agregar valor em todos os elos da cadeia. Essas ações apoiadas por inovações nos arranjos institucionais buscam tornar o setor agropecuário mais sustentável, reestruturar a industrialização e melhorar a comercialização.

De acordo com os respondentes governamentais o foco é encontrar novos caminhos e expandi-los para valorizar o setor enquanto cadeia. A base de atuação é o estrato problemático da cadeia, os pequenos produtores. Este estrato oferta 70% de toda produção nacional, são dispersos, com baixa capacitação gerencial, tecnológica e enfrentam problemas na comercialização (BRASIL, 2008, 2012). Profissionalizar este estrato significa melhorar a qualidade e tê-la como estratégia de agregação de valor ao longo de toda cadeia.

As ações iniciais focaram estimular a organização coletiva destes atores. Ao integrar horizontalmente os produtores se admite criar um efeito multiplicador sobre o sistema. Organizá-los coletivamente favorece a economia de escala, escopo e difusão tecnológica. Aliado a qualificação gerencial se garante a adoção de instrumentos que levem à melhora da qualidade, eficácia produtiva e melhores níveis de rentabilidade ao produtor.

Percebe-se uma estratégia para garantir um padrão contínuo de qualidade favorável as estratégias ao longo da cadeia de valor. Esse alinhamento representa uma tentativa de aproximação dos elos visando facilitar a adaptação e obter uma atuação mais agressiva no mercado para os cafés crus, torrado, moídos e solúveis. A ação mais agressiva tem por intuito expandir a presença dos produtos nacionais no mercado externo e atender o crescimento de consumo no mercado interno (BRASIL, 2008, 2012).

O aumento da demanda por cafés certificados têm impulsionado produtores e as organizações coletivas a optar por este sistema. Tratasse de atender as exigências do mercado. Para atender as exigências mercadológicas o governo criou o Programa de Produção Integrada do café (PIC) para introduzir boas práticas agrícolas no sistema produtivo.

O estímulo a certificação, em especial as IGs, como a chave para valorizar a diversidade produtiva e processos produtivos presentes nas regiões produtoras. A certificação e o meio de minimizar os efeitos da assimetria de informação dos cafés brasileiros no mercado interno e externo. O estímulo às certificações é uma forma de garantir a identidade e a rastreabilidade para agregar valor, garantir a melhoria da qualidade, acesso a mercados e

transmitir compromisso com as normas cobradas favoráveis a criação de uma reputação ao longo da cadeia de valor.

Para tanto, o marketing se torna item prioritário para dispersão de informação, melhoria da imagem, identidade e promoção coerente dos Cafés do Brasil no mercado interno e externo (BRASIL, 2002, 2008). O programa de marketing Cafés do Brasil tem a função de coordenar e atender a todos os anseios de marketing do sistema cafeeiro.

O objetivo desta proposta foi agrupar as ações de marketing que até então eram individualizadas concentrando-as para revitalizar o conceito “Brasil, país do Café” ainda existe na mente do consumidor de forma dispersa e sobrepujada, trabalhando-o para ampliar a liderança do país no mercado (BRASIL, 2002, 2012).

Esse trabalho é uma tentativa de reorganizar o que já existe na mente do consumidor. Sendo um trabalho de longo prazo, tendo nos eventos esportivos que o país sediou (Copa do Mundo, 2014) e sediará (Olimpíadas, 2016) a oportunidade de posicionar a marca Cafés do Brasil como símbolo do país, explorando a diversidade de origens, sabores, qualidade e com sustentabilidade. O foco do programa é o marketing institucional no mercado interno e externo.

Essa proposta é a primeira tentativa do Governo em fazer marketing para promover os cafés nacionais. Essa iniciativa foi considerada como importante pelos entrevistados para valorizar os cafés nacionais. Na visão dos dispersores de informação e representantes industriais espera-se que com o programa de marketing se quebre o paradigma da falta de informação, pois o mercado é enorme tem oportunidade para ser explorada e necessita de propagar informação.

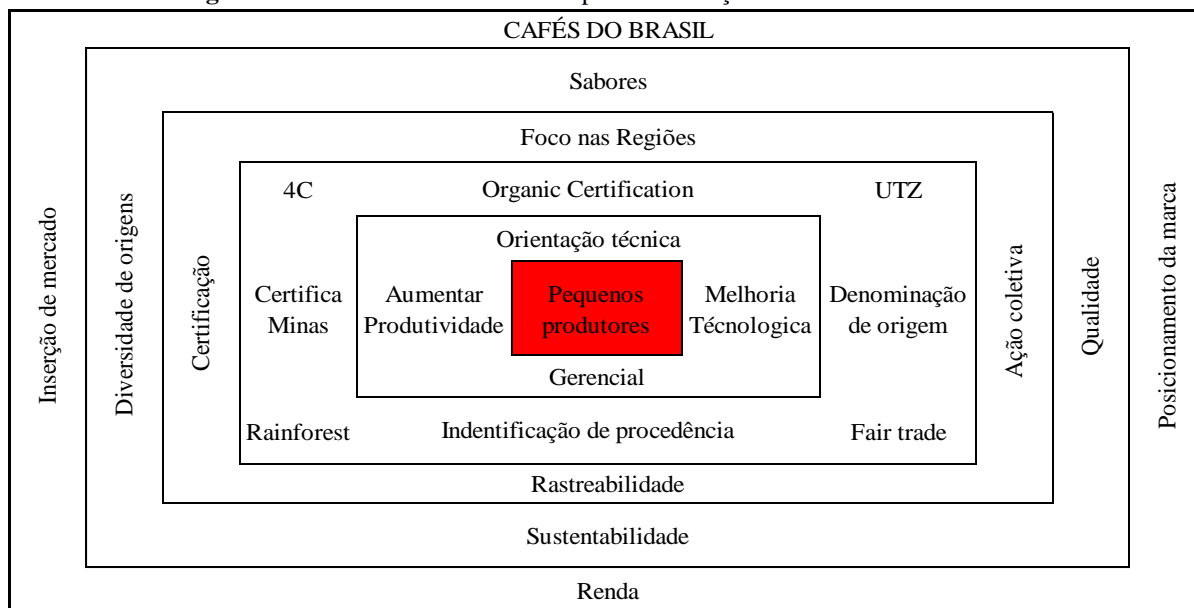
O programa é reconhecido como meio de promover, valorizar e reconhecer o produto de todo sistema. O programa tem na qualidade, diversidade de sabores, diferenciação e sustentabilidade os argumentos de promoção e divulgação para alcançar melhores condições de acessar o mercado para os produtos nacionais, hoje já existentes, mas que necessita ser reforçada (BRASIL, 2008, 2012).

A adaptação da cafeicultura aos novos parâmetros concorrenciais visa gerar um desenvolvimento harmônico ao longo de toda cadeia de forma a contribuir para o progresso social dos produtores, processadores, comerciantes e exportadores. Os planos públicos-privados buscam sanar os entraves competitivos da cadeia e apoiar nas ferramentas de

marketing para posicionar a marca cafés do Brasil como símbolo de qualidade e sustentabilidade para sanar os problemas na identidade da cadeia.

Atuando a partir dos pequenos produtores, capacitando, orientando, certificado, organizando coletivamente para facilitar a adaptação e coerência da comunicação dos cafés do Brasil como símbolo da diversidade de sabores, origens e sustentabilidade, Figura 7.

**Figura 7:** Direcionadores estruturais para valorização da cafeicultura brasileira



Fonte: Resultado da pesquisa

A efetividade destas propostas está relacionada com a melhoria dos processos proporcionada pelos responsáveis e gestores responsáveis por implementar as propostas. Estes atores trabalharam para transformar os objetivos propostos nos planos em ações, promover a interação entre os diferentes elos dentro das regiões.

Cada iniciativa tem um executor estratégico responsável para alavancar o potencial de adaptação do sistema agroindustrial do café brasileiro.

#### 4.2 A EXECUÇÃO DOS PLANOS

As pressões mercadológicas, tanto dos países produtores quando dos consumidores, culminaram com a extinção dos órgãos reguladores do mercado cafeeiro, AIC no mercado externo e IBC no mercado interno. A extinção do IBC trouxe entraves para diversos setores acostumados com um direcionador estratégico e ofertante de serviços.



Para minimizar a falta deste órgão diferentes organizações buscaram atender as necessidades da cadeia. Para organizar estrategicamente a produção, comercialização, exportação e marketing do café foi criado o Conselho Deliberativo da Política do Café (CDPC) e todas as intenções estratégicas devem ser julgadas por este órgão (BRASIL, 1997, 2003a).

A presidência é exercida pelo MAPA, ficando responsável por coordenar as políticas cafeeiras, fiscalizar, organizar e integrar diferentes modelos institucionais para alavancar a defesa, promoção, gestão e comercialização agropecuária. Assim o MAPA tem a função de orientar e integrar os responsáveis por executar o processo de adaptação do sistema agroindustrial do café a nova realidade competitiva para o sucesso do posicionamento da marca Cafés do Brasil.

A necessidade de aumentar a produtividade e qualidade dos cafés passam por algumas etapas que estão diretamente ligadas ao produtor que determinam as características organolépticas superiores da oferta. Consórcio Pesquisa Café coordenado pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), se preocupa em levar inovações tecnológicas que propiciem a redução dos custos, aumento de produtividade e geração de renda é para os produtores. Este trabalho é realizado por instituições de pesquisa espalhada por todo território nacional.

O trabalho é realizado para atender as necessidades locais. As instituições trabalham para desenvolver variedades cafeeiras e práticas de manejo adaptadas e recomendadas para atender as prioridades e de acordo com as características das regiões produtoras. O trabalho tem como base o melhoramento genético das variedades de café para contribuir com ganhos de produtividade, porte, resistência a pragas e o desenvolvimento de características organolépticas desejáveis, explicam os pesquisadores do consórcio.

O consórcio faz o desenvolvimento das variedades e por meio da extensão rural realiza a transferência e difusão tecnológica a favor das regiões produtoras. Essa ação tem garantido aos produtores acesso às boas práticas agrícolas que os permitem ser mais racionais no uso dos recursos. Esta capacitação garante eficiência na escolha da variedade, a adoção dos melhores processos pós-colheita, secagem e armazenamento. O primeiro passo para obtenção de cafés de qualidade superior é a escolha variedade. As variedades cultivadas no Brasil são a arábica (*Coffea Arábica*) e a robusta (*Coffea Canephora*).

A primeira variedade tem aromas e sabores delicados, ao passo que o *Coffea Canephora* apresenta um paladar mais neutro e maior concentração de cafeína, tendo sabor amargo. Na colheita, a escolha dos grãos maduros favorece o sabor, adocicado natural do café e uma seca mais uniforme dos grãos evitando a fermentação que ocasiona a perda das características organolépticas apreciadas como sabor e aroma.

As estratégias do consórcio contribuem para o aumento da capacidade da base em responder eficientemente às exigências dos elos a jusante. No entanto, os pesquisadores concordaram que os produtores estão se tornando mais eficiente dentro da porteira. Mas grande parte não tem ideia de como é o fluxo do café na cadeia, estes não fazem ideia de como o café é vendido, que valor ele pode agregar para atender nicho de mercado ou mercado corporativo.

Os problemas de comercialização são reflexos do baixo profissionalismo na gestão das propriedades. A capacitação gerencial é vista como meio de minimizar estes problemas. A profissionalização deste setor é uma preocupação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequena Empresa (SEBRAE). Segundo os consultores desta organização o foco é desenvolver as potencialidades das regiões produtoras visando garantir a capacitação tecnológica, produtiva, gerencial, a sustentabilidade e certificação das propriedades.

A capacitação e treinamento gerencial ofertada por estes atores permitem aos produtores melhorar a gestão da propriedade, conhecer os custos e as principais fontes de receitas, conhecer os mecanismos para comercializar a safra, quais os mercados mais rentáveis e como chegar a até este mercado. A atuação se faz prioritariamente junto as organizações coletivas para garantir que o recurso investido impacte num número maior de produtores. A organização coletiva traz um efeito multiplicador para a base produtiva.

Com o aumento das exigências pelo regime de produção sustentável certificada cresce a exigência por produtores neste regime produtivo. A organização coletiva tem favorecido a criação dos modelos de governança necessários para gerir a certificação, quando esta é direcionada a coletividade como as IGs. Fica a cargo do SEBRAE a identificação de áreas passíveis de receber a certificação.

Para tanto o mesmo atua auxiliando os produtores na organização coletiva e estruturação da governança para receber a certificação que garanta as boas práticas agrícolas nas propriedades, pré-requisito para entrar no mercado, garante os consultores da organização. O objetivo das certificações é garantir que as práticas na cafeicultura estejam dentro dos

padrões de produção sustentável garantindo a segurança do alimento para que o produto nacional tenha melhores condições de acessar o mercado de forma coordenada.

Ao pensar a PIC<sup>15</sup>, como certificação oficial, o intuito foi criar uma ferramenta oficial para garantir as boas práticas agrícolas, conscientização e valorização do produto perante o consumidor. Atores externos como a IMAFLORA e da *UTZ Certified*, trabalham para conscientização do consumidor. Os respondentes destas entidades concordam que por meio destas ações, profissionalização e conscientização, se encontram novos caminhos e expandi-los consente valorizar o setor enquanto cadeia.

A especialização da base somada à conscientização do consumidor induz o industrial a explorar os aromas e sabores na busca de melhores *blends*. Com a extinção do IBC, a ABIC passou a organizar o trabalho de promoção e profissionalização da indústria que atua no mercado interno. Além do caráter político, a criação dessa entidade veio para combater a adulteração dos cafés, prática recorrente para baratear o custo e obter maior margem de lucro, porém contribuía para formação da identidade de que café é tudo igual (ABIC, 2015a).

Com a desregulamentação do mercado, a ABIC iniciou programa auto regulador conhecido como “Selo de Pureza ABIC” para fiscalizar e certificar a qualidade dos cafés consumidos no mercado interno. É um programa de certificação misto. Certifica o produto e o processo. Para garantir à credibilidade do programa a organização mantém a fiscalização junto às firmas que concorrem no mercado.

Segundo o diretor da organização, a fiscalização visa garantir boas práticas de produção, os critérios de aquisição de matéria prima, aspectos de limpeza e higiene para assegurar consistência ao produto. A organização criou outros programas para aproximar os elos e fortalecer o sistema de valor da cadeia, como se pode observar no Quadro 3.

---

<sup>15</sup> A credibilidade desta é assegurada pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro) com a chancela oficial do MAPA (BRASIL, 2012; ZAMBOLIM et al., 2009).

**Quadro 3:** Programas ABIC

Programa	Objetivo	Foco de atuação
Selo de Pureza ABIC	Controle da pureza do café e melhoria da qualidade.	Certificar os cafés torrados e moídos.
Programa de Qualidade do Café	Garantir níveis de qualidade, agregar valor e ampliar o consumo a partir da melhoria contínua dos cafés.	Tradicional, Superior e Gourmet.
Programa Cafés Sustentáveis do Brasil	Introduzir o mercado brasileiro dentro da nova tendência mundial que é a do consumo consciente.	Certifica o café desde a produção até a industrialização.
Nível Mínimo de Qualidade	Sensibilizar os organismos públicos sobre a Lei 8.666, de 21/06/1993, que determinava nas licitações o critério do menor preço, que na verdade estava levando à deterioração da qualidade.	Assegura a aquisição de café de melhor qualidade nas licitações para aquisição de cafés,
Círculo do Café de Qualidade	Fortalecimento do setor e a melhoria do padrão de qualidade do café, diferenciando os melhores estabelecimentos e promovendo o café de alta qualidade, para elevar o consumo interno.	Certificar os estabelecimentos como Casas de Café, Cafeterias, Restaurantes, Hotéis, Padarias e outros estabelecimentos.
Projeto Café na Merenda, Saúde na Escola.	Divulgar os benefícios à atividade intelectual, ao aprendizado escolar e à prevenção de doenças;	Ações institucionais que desenvolvem hábitos de alimentação saudável, estimulando o consumo diário do café.

Fonte: ABIC

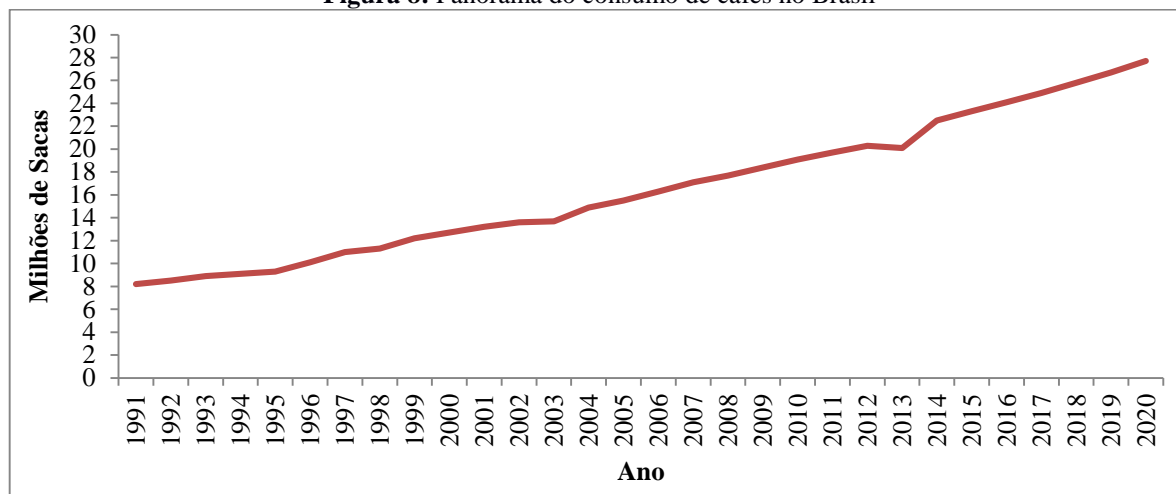
Atuando em parceria com o SEBRAE, a ABIC se apresenta como organizador estratégico. Esses atores ajudam os industriais a identificar oportunidades futuras e nichos de mercado, além de soluções produtivas que tornem os produtos e os processos mais adequados para atendê-los. Por meio dessas iniciativas, a entidade tem trabalhado para orientar os associados a se destacar no mercado com credibilidade, inovação em produtos e contribuído para aproveitar os cafés diferenciados da base, exclama o diretor executivo da ABIC.

A associação investe em capacitação com ênfase na ciência da torra, uso e aquisição de matéria-prima e desenvolvimento de produtos, adequados aos diferentes programas de certificação para indústria, esclarece o executivo da associação. Para conscientizar os consumidores a associação procura usar palestras e feiras. O objetivo é ensinar o consumidor a identificar a qualidade do produto pelos selos. O esforço da entidade é reconhecido internacionalmente e tem orientado projetos de promoção de consumo em países produtores pela OIC.

As inovações incitadas pelos programas de qualidade do café ABIC tem ajudado as empresas associadas a levarem para o mercado produtos diferenciados como Tradicionais Superiores e Gourmet. Desde a introdução dessa ferramenta, o selo de pureza tem impulsionado o crescimento do consumo pela melhoria da qualidade e transmissão de

confiabilidade. O resultado desta ação tem criado perspectivas quando ao direcionamento do mercado, a expectativa é de alcançar 27 milhões de sacas até 2020, como apresentados na Figura 8.

**Figura 8:** Panorama do consumo de cafés no Brasil



Fonte: ABIC (2014) e MAPA (2012)

A ABIC trabalha para fornecer meios para que as empresas associadas inovem no produto e se posicionem perante o consumidor final. Cabe a esta saber qual é o melhor mercado para se inserir, o que o elo quer, se é qualidade, volume, preço ou experiência. Esse cenário tem alterado as formas de comercialização dos produtos, garantindo a agregação de valor da base até o produto final trazendo novas opções para os distribuidores ofertarem ao consumidor final.

A dispersão de informação é um trabalho que ainda de longo prazo. O trabalho de marketing é desenvolvido pela APEX. A organização desenvolve macroprojetos conjunto com as entidades privadas, fazendo a aproximação com os compradores e ajudando o produto nacional a tomar forma nos mercados. A entidade orienta as ações dos produtores, industriais, exportadores e do comércio na promoção e participação em feiras, missões técnicas, *workshop*, concurso de qualidade ou outros eventos onde os cafés nacionais podem ser provados por formadores de opinião.

A promoção e divulgação do diferencial dos cafés nacionais por meio dos concursos de qualidade é o meio mais eficaz que as parcerias públicas privadas têm encontrado para aproximação dos compradores de forma mais dinâmica. A Associação Brasileira de Cafés

Especiais (em inglês BSCA) é um dos parceiros que têm contribuído para realizar as ações promocionais dos cafés especiais brasileiros no mercado externo. Por ter produtores das diversas regiões produtoras, essa organização leva à diversidade dos cafés nacionais para os eventos relacionados ao mercado dos cafés no mercado externo.

Uma vez que o país tem a identidade ligada à quantidade e poucos têm a percepção de que os cafés brasileiros já não são mais os mesmos, os planos de desenvolvimento forneceram as bases adaptativas e direcionaram o trabalho dos atores na estrutura de coordenação com intuito de alinhar estrategicamente a cadeia para agregar valor, comunicar e tornar a atuação no mercado mais agressiva.

Esses atores trabalham para garantir a coerência da comunicação e agregação de valor em todas as etapas na cadeia de valor. Resumidamente, a Quadro 4 traz as iniciativas desenvolvidas pelos atores na estrutura de coordenação.

**Quadro 4:** Ações dos atores na estrutura de coordenação

Agente promotor	Iniciativa / Ação	Finalidade
CONSÓRCIO PESQUISA CAFÉ	Treino, assistência técnica, transferência de tecnologia adaptação produtiva	Eficiência produtiva e gerencial
MAPA/ INMETRO	Produção Integrada do Café	Garantir que as práticas coerentes com os padrões de produção sustentável e segurança do alimento
MAPA/ INPI	Indicações Geográficas	Promover as regiões, expressar a qualidade e garantir a transparência e a ética da produção nacional.
IMAFLOA, UTZ Certified	Certificação Privadas	Promover a profissionalização do produtor, conscientização do consumidor, buscando fortalecer as duas pontas.
SEBRAE-MG	Organização coletiva	Organizador estratégico/ gerencial, estruturação da governança, monitoramento de áreas passíveis de receber a IGS, estruturação gerencial.
MAPA	Papel mediador, ofertando políticas.	Fortalecer e tornar as estruturas de serviços das parcerias públicas privadas mais eficientes
APEX	Promoção e Investimento	Aproximação com os compradores e ajudar o produto nacional a tomar forma nos mercados
ABIC	Promoção e profissionalização da indústria	Negociar com o governo as políticas setoriais, combater a adulteração dos cafés, regulação, estímulo a inovação, conscientizar o consumidor.

Fonte: Resultado da pesquisa

Esses atores, ao desenvolver essas iniciativas, têm no programa de marketing os mecanismos institucionais para direcionar os esforços para posicionar a marca Cafés do Brasil

como símbolo da diversidade de sabores, qualidades e formas produtivas provindas das diversas regiões produtoras. Almejou-se estruturar as bases de atuação para que viessem minimizar os problemas produtivos e na identidade do sistema.

O intuito no Mapa foi reunir todos os elos e atores do sistema atribuindo obrigações compatíveis com as competências para garantir a coerência na adaptação da cadeia e posicionar a marca Cafés do Brasil como uma promessa de valor diferenciada. Esse programa trouxe as regras norteadoras para todos os atores do sistema: produtores, industriais, exportadores e comerciantes com alguma aspiração de marketing, sendo agrupado em torno de uma marca representativa comum.

Esta adaptação contribui no longo prazo para o posicionamento da marca e a melhoria das condições de renda ao longo da cadeia à medida que o consumidor tenha assimilado a mensagem e internalizado a proposta de valor contida na marca. Os esforços destes atores garantem a adaptação necessária da cadeia contribuindo para que a comunicação seja coerente entre a realidade produtiva com o que está sendo comunicado para garantir eficácia no posicionamento da marca sem enganar o consumidor, Figura 9.

**Figura 9:** O papel dos atores na adaptação e promoção dos Cafés do Brasil



Fonte: Adaptado de Guyot et al., (2014, p. 17)

Ao adaptar a cadeia a necessidade do mercado esperava-se agregar um conjunto de elementos tangíveis e intangíveis formadores das crenças e valores relacionados ao café a fim de melhorar as condições competitivas e acesso ao mercado para os produtos de toda cadeia. Por meio desta marca, o consumidor será capaz de identificar a promessa de valor diferenciado e formar um significado mais conciso na mente do consumidor, levando-o a reconhecer e valorizar a nova fase dos cafés nacionais.

Conseqüentemente a integração e adaptação produtiva exige atenção especial dos agentes que atuam mais próximos dos produtores rurais para profissionalização melhorando a atuação como empresário rural.

#### 4.3 INTEGRAÇÃO DA CADEIA A PARTIR DA BASE PRODUTIVA

O trabalho desses atores, voltados para os cafeicultores, produziram e ainda vêm produzindo transformações graduais nas regiões. Com o foco voltado para adaptação produtiva e organização horizontal dos produtores os atores trabalham para agregar valor e transmitir informações coerentes ao longo da cadeia a partir da base. O foco é desenvolver as particularidades das regiões produtoras e a formação de clusters regionais para coordenar a adaptação de forma planejada. Com esta estratégia o Governo transfere para os agentes locais a responsabilidade de estruturar a governança do sistema.

Ao descentralizar as ações o Governo, garante autonomia aos diferentes atores na estrutura de coordenação é encontrar novos caminhos e expandi-los para valorizar as características estruturando mecanismos institucionais adaptados à realidade garantindo eficácia e aceitação coletiva. Porém os consultores do SEBRAE e representantes dos produtores concordam que a estruturação deste trabalho é um processo lento e gradual. A interlocução entre os diferentes atores e os produtores vem aumentando as benfeitorias, o nível de conhecimento culminando com novos níveis de qualidade expressando uma evolução mais rápida na adaptação.

A organização coletiva contribui com a defesa dos interesses locais permitindo a substituição do ator governamental pelos atores locais. A integração horizontal na base traz melhorias na qualidade dos produtos das empresas rurais, especialização e a capacitação tecnológica, produtiva e gerencial deste elo. À medida que há esta integração no interior da região os indivíduos aprendem coletivamente contribuindo para reforçar a cultura, os laços de



amizades e a coesão social reforçando as instituições informais contribuindo com a cooperação entre os empresários rurais como previu Mantzavinos, North e Shariq (2004).

O resultado é a melhora no poder de barganha, economia de escala e escopo dos produtores que até então eram dispersos. Na visão dos representantes das organizações coletivas, ao agrupar os indivíduos que anteriormente estavam dispersos, contribuem para formar uma classe produtora consciente, permitindo a diferenciação de seus cafés no mercado. As organizações regionais que surgiram ao longo do tempo contribuíram com o gerenciamento dos processos, de forma objetiva e organizada, ajudando a aumentar os *pay-offs* da base produtiva.

As organizações coletivas acabam ofertando uma infraestrutura de serviço e apoio institucional, para defesa dos interesses locais e transmitir ao mercado os diferenciais dos cafés locais reforçando a comunicação com o mercado. Cada região, ao pensar as estratégias, leva em conta o conjunto de fatores internos que permitem se distinguir no mercado. Essas se apoiam nas IGs para reforçar seu posicionamento.

O intuito é levar para o mercado à essência da região, os processos produtivos, a cultura e a história para ter posicionado no mercado uma marca como referência de seriedade explicou o representante dos produtores. Ao escolher se posicionar com esses atributos, as regiões optam por uma imagem global mais sensível e direcionada pelos elementos intrínsecos escondidos e que apresentam maior apelo comercial.

Pioneira neste trabalho, a região do Cerrado Mineiro tem um escopo estratégico para agregar valor aos cafés da região. Para tanto desenvolve programas para premiar e estimular os produtores que se dedicam a melhorar a qualidade dos cafés. A Federação dos Cafeicultores do Cerrado Mineiro busca fazer parcerias para agregar valor, e explorar as características peculiares dos cafés produzidos na região trabalhando para estabelecer a marca regional no mercado.

Na visão do especialista de torra, formar alianças entre produtor e pontos de venda para entrega dos produtos diretamente aos pontos de vendas ajuda a eliminar intermediários. Por exemplo, a parceria com os Cafés Suplicy tem a finalidade de levar ao mercado a qualidade dos cafés do cerrado por meio de ações de *co-branding*. O trabalho da federação tem premiado os cafés do Cerrado Mineiro com um diferencial de preço, semelhante ao que ocorre com os cafés da Colômbia, comparativamente às outras regiões brasileiras.

Outro trabalho diferenciador é desenvolvido pelos produtores da região das Matas de Minas. Região conhecida tradicionalmente pela baixa qualidade dos cafés, a classificação Rio Zona referenciava os cafés provindos daquela região, os produtores, na maioria familiares, estão se organizando coletivamente para distinguir a oferta e expandir os recursos internos da região visando melhores oportunidades de renda.

Com elevada topografia que inviabiliza a mecanização e a presença da Mata Atlântica foi criada uma proposta de posicionamento pautada na produção artesanal e conservação ambiental para reposicionar a região. A região conta com cafeicultores premiados internacionalmente pela qualidade dos cafés, em especial o prêmio<sup>16</sup> Illycafé cafés de qualidade. Esta premiação tem estimulado a organização coletiva para reposicionar a região.

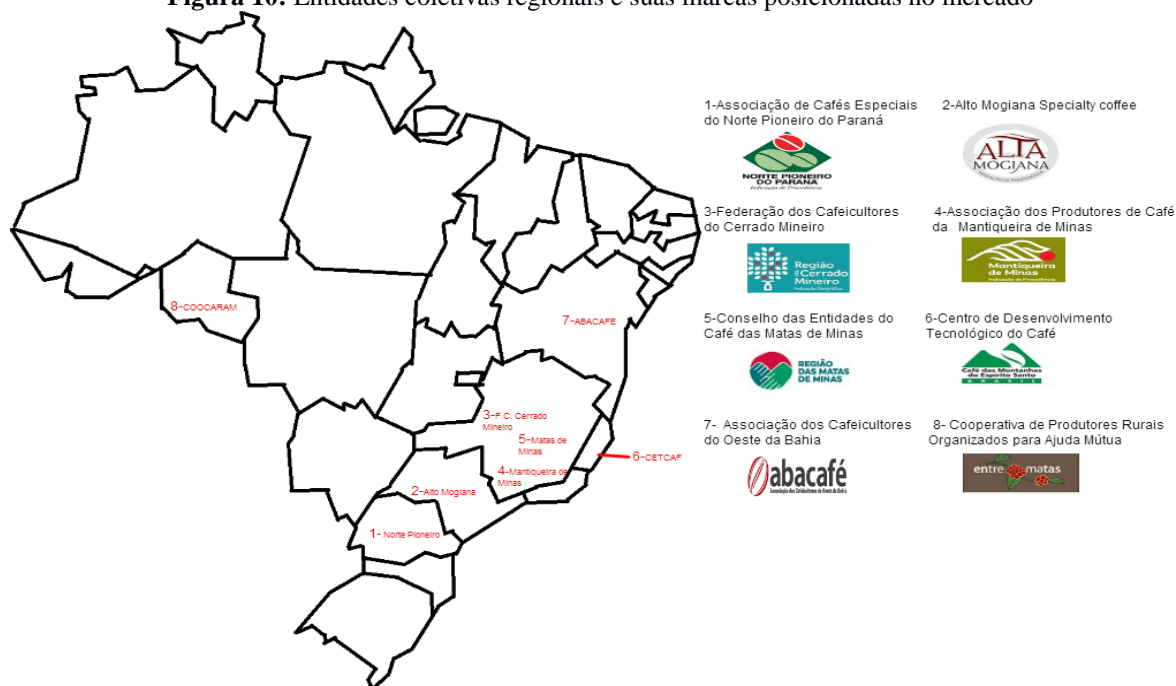
Outras regiões produtoras do país na Bahia, São Paulo, Paraná, Espírito Santo estão trabalhando com o intuito de organizar coletivamente os produtores para capacitá-los, agregar valor e estabelecer no mercado uma marca diferenciada. O objetivo é fazer com que o consumidor ao se deslocar até o supermercado ele opte pelos cafés da região, esclareceu o representante dos produtores.

Este trabalho tem permitido as organizações coletivas, Federação dos Cafeicultores do Cerrado Mineiro, Associação dos Produtores de Café da Mantiqueira de Minas, Conselho das Entidades do Café das Matas de Minas, Alto Mogiana *Specialty coffee*, Associação de Cafés Especiais do Norte Pioneiro do Paraná, Associação dos Cafeicultores do Oeste da Bahia, Centro de Desenvolvimento Tecnológico do Café e Cooperativa de Produtores Rurais Organizados para Ajuda Mútua, organiza a produção e trabalhar para posicionar a marca no mercado, Figura 10.

---

<sup>16</sup>Com dificuldade de encontrar cafés de qualidade para seus *blends*, no início da década de 90, Ernesto Illy decidiu conhecer pessoalmente a produção brasileira se impressionando com a qualidade dos grãos brasileiros ainda na árvore, mas que eram perdidos nas etapas posteriores pelo descuido dos produtores das diversas regiões. A solução encontrada foi estimular com um prêmio de preço superior para aqueles que melhorassem a qualidade dos cafés, inserindo uma instituição informal que passou a coordenação à melhoria da qualidade dos cafés na região (NEVES; SAES; REZENDE, 2003).

**Figura 10:** Entidades coletivas regionais e suas marcas posicionadas no mercado



Fonte: Resultados da pesquisa

Apoiados pelo SEBRAE os atores locais estão trabalhando para alcançar certificações, principalmente a Indicação Geográfica, para comunicar as características da cafeicultura, seus processos históricos e as peculiaridades que tornam únicos os cafés locais e valorizar o produto e agregar valor. Segundo os consultores estatais a busca pela certificação é uma forma de legitimar e assegurar que o café foi produzido em concordância e comprometimento com as normas vigentes no mercado. Já os certificadores alegam que este processo é uma obrigação, sendo um condicionante para vender.

Ao apoiar as características locais com as ferramentas de certificação às regiões aumentam o desempenho e aceitação das marcas locais no mercado com elementos capazes de atrair a atenção do público criando uma oferta de valor e qualidade diferenciada. A adoção individual de outra certificação é bem-aceita nas regiões como forma de qualificar do produto por atores independentes. A IGs é, para o bureau regional, o mecanismo institucional para coordenar, orientar, diferenciar e passar credibilidade ao mercado.

As certificações estão permitindo as regiões e atores individuais agregar valor ao produto e comunicar elementos que até então ficavam escondidos, mas que contribuem para diferenciar as regiões. O Quadro 5 apresenta de forma resumida, uma caracterização das regiões produtoras.

**Quadro 5:** Caracterização do posicionamento da oferta da regional

Região	Coordenador	Valores	Produção	Característica do café	Certificações
Alto Mogiana	Associação dos Produtores de Cafés Especiais da Alta Mogiana	Responsabilidade social e ambiental,	Familiar, mas com presença de grandes propriedades.	Cafés naturais, descascados e despolpados, Aroma: Marcante Frutado, Corpo: Cremoso aveludado, Acidez: Média a muito equilibrada.	Indicação de procedência, <i>UTZ Certified</i> , <i>Rainforest</i> e 4c.
Matas de Minas	Conselho das entidades do café das Matas de Minas	Cafés socialmente justos e ambientalmente corretos, naturalmente sustentável, qualidade artesanal.	Familiar	Cafés naturais descascados de cereja, Aroma: Adocicado, com diversidade de sabores cítricos, Corpo: Intenso, com notas florais e cítricas encorpado a muito encorpado, Acidez Delicada e equilibrada.	Certifica Minas, <i>UTZ Certified</i> , <i>Rainforest</i> .
Norte Pioneiro	Associação de cafés especiais do norte pioneiro do Paraná	Qualidade e sustentabilidade.	Familiar	Cereja despolpada	Indicação de procedência, <i>UTZ Certified</i> , <i>Rainforest Fair trade</i> e 4c.
Oeste da Bahia	Associação dos cafeicultores do Oeste da Bahia	Produtividade e sustentabilidade.	Grupos empresariais, pequenas e grandes propriedades.	Boa fragrância e aroma levemente frutado e floral, com excelente doçura e boa acidez.	Iniciou a indicação geográfica, foco na <i>UTZ Certified</i> .
Mantiqueira de Minas	Associação dos produtores de café da Mantiqueira	Tradição secular na produção de cafés raros e surpreendentes com sustentabilidade socioambiental.	Familiares	Café Natural e Café Cereja Descascado	Indicação e procedência, Origem e Qualidade - Mantiqueira de Minas - IP, Certifica Minas.
Rondônia	Cooperativa de Produtores Rurais para Ajuda Mutua	Tradição entre matas.	Familiares	Café Agroecológico/ sombreados	<i>Fair trade</i> ECOCERT.
Cerrado Mineiro	Federação dos cafeicultores do Cerrado Mineira	Café de atitude, ético rastreável e com qualidade, Valor Compartilhado.	Média à grande	Aroma: Intenso, com notas variando de caramelo a nozes Acidez: delicadamente cítrico Corpo: moderado a encorpado, Sabor: Adocicado com aspectos de chocolate, Finalização: Longa duração.	Denominação de origem

Continuação

Região	Coordenador	Valores	Produção	Característica do café	Certificações
Montanhas do Espírito Santo	Centro de desenvolvimento do café	Essencialmente familiar, zelo com qualidade é inevitável.	Familiar	Alto grau de doçura destes cafés. Os cafés descascados são fantásticos, com notas de flores e frutas muito doces	<i>UTZ Certified, Rainforest</i>

Fonte: Resultado da pesquisa<sup>17</sup>.

As regiões centraram os trabalhos para explorar o conjunto de valores distintos, pautados nas características produtivas, o tipo de produtores que exercem as atividades, as características dos cafés e os valores norteadores das atividades para atrair a atenção do mercado. Esse cenário se aproxima do que observou Ponte (2002), ao estudar a revolução no mercado provocado pelos cafés especiais.

Os cafés especiais ao integrar valores tangíveis e intangíveis, abre espaço para pequenos produtores e torrefadores participarem do mercado e o consumidor se sentem mais atraídos e conectados a um propósito. O resultado da ação coletiva sobre as regiões tem permitido o fortalecimento da organização e das instituições que coordenam a verticalização das atividades adaptativas que garante a eficiência competitividade da base na cadeia.

Na visão dos representantes dos produtores, ao assumir esse trabalho, as entidades coletivas possibilitaram melhorias agronômicas, gerenciais das propriedades, elevaram a eficiência no uso dos recursos, o fortalecimento do pequeno produtor e da inteligência do negócio.

A valorização coletiva possibilita a valorização do produto no mercado e a fuga da posição de tomador de preço pelas maiores economias de escalas para formar lotes e comercializá-los, havendo uma fuga gerenciada para encontrar opções diversificadas no mercado internacional ou nacional.

Os bureaux buscaram meios de agregar valor ao produto, saindo de uma situação de simples vendedor de commodity para atuar mais próximo do consumidor final se

---

<sup>17</sup> Para mais informações acesse a web site das organizações regionais. CERRADO MINEIRO (<http://cerradomineiro.org/cafe-de-atitude/cafe-produzido-com-atitude/>), ALTO MOGIANA (<http://www.amsc.com.br/>), ABACAFÉ (<http://abacafe.org.br/>), ACENPP (<http://acenpp.blogspot.com.br/>), APROCAM (<http://www.mantiqueirademinas.com.br/>), CECAP (<http://www.cetcaf.com.br/index.html>), COOCARAM, MATAS DE MINAS (<http://www.matasdeminas.org.br/>).

posicionando como região diferenciada. Os aprendizados coletivos nestas regiões aumentam a possibilidades de maximizar renda com a crescente demanda por cafés diferenciados.

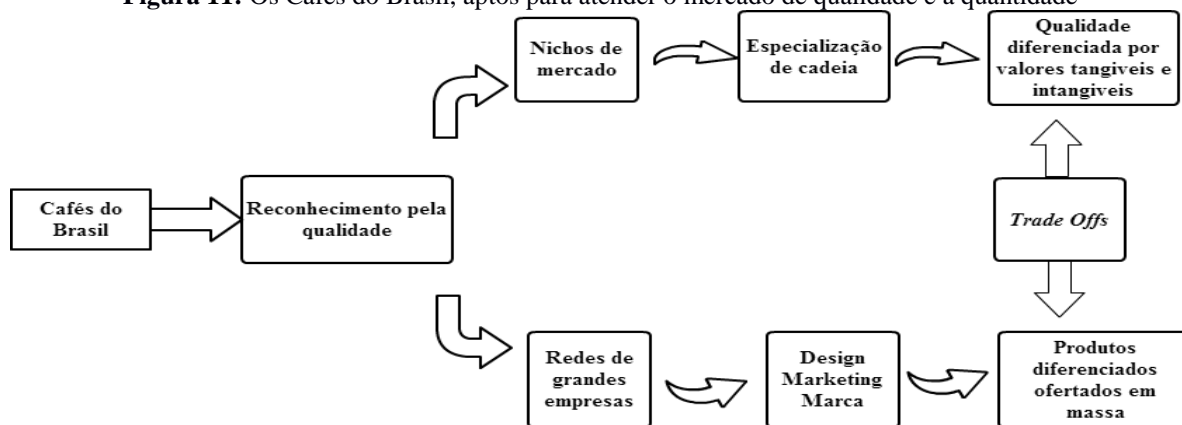
Ao demandar cafés especiais, os consumidores transmitem incentivos para o resto do sistema se adequar e atender a esse desejo. Os grandes industriais de torrefação, ao investirem em melhorias dos processos e produtos, expande a demanda por cafés de melhor qualidade e sustentáveis.

Semelhante a isso acontece com as redes de cafeterias e torrefadores especializados em nichos, quando se percebe que o mercado demanda mais cafés especiais, passa a comprá-los com maior frequência, exigindo respostas mais rápidas da base. A velocidade dessa resposta condiciona um *trade off* estratégico para a escolha de onde atuar.

As grandes empresas, ao terem as necessidades estratégicas atendidas, garantem um mercado mais extenso. Os nichos de mercado são mais dinâmicos não vendem apenas bons cafés; vendem experiência de consumo aliados aos bons cafés, fato que tem atraído atenção dos consumidores caracterizando a dinâmica de crescimento desse mercado.

Para alguns, o *trade off* estratégico hierárquico das multinacionais pode ser mais vantajoso, ao passo que para outros a atuação em nichos de mercados com pequena escala pode ser a opção mais atrativa. No entanto, o Brasil tem a importância para o mercado configurada pela quantidade. O esforço adaptativo carece das ferramentas de marketing para orientar coerentemente o mercado sobre a qualidade dos cafés brasileiro, Figura 11.

**Figura 11:** Os Cafés do Brasil, aptos para atender o mercado de qualidade e a quantidade



Fonte: Resultado da pesquisa

As associações, cooperativas, sindicatos e federações com o fortalecimento e adaptação dos modelos de coordenação permitem formas intuitivas e mais dinâmicas se comunicar e atuar no mercado. Essa adequação da governança contribui para a adoção de

estratégias diversificadas para atender tanto as redes de grandes empresas quanto nichos específicos.

As organizações coletivas têm nas normas da Instrução Normativa, nº 8, de 11 de Junho de 2003, as bases para classificação e identificação dos cafés (BRASIL, 2003a). A identificação é feita em uma escala decrescente de 100 pontos. São analisados os níveis de defeitos<sup>18</sup> e as impurezas<sup>19</sup> encontradas na amostra, quanto menor os níveis melhor identificação e classificação da bebida.

A caracterização é feita em duas etapas. A primeira é direcionada pelos aspectos visíveis na amostra, os defeitos e impurezas e a segunda trata-se da prova da xícara<sup>20</sup>. Muitos bureaux usam os cafés que recebem pontuações entre 80 e 87 pontos como boas opções para atuar junto das grandes multinacionais, pois o interesse e a capacidade de coordenação das multinacionais garantem a absorção de maiores quantidades e primam por uma oferta padronizada.

Os cafés com pontuação superior a 88 pontos são direcionados para nichos específicos de mercado para aproveitar melhor a rentabilidade destes mercados, visto que os atores primam por menores escalas e com valores distintivos únicos. Sendo uma atuação articulada para os cafés nacionais, de acordo com as necessidades do ambiente concorrencial.

Melhor dizendo, sua atuação permite identificar e orientar a entrega de valor mais coerente com necessidades estratégicas dos elos posteriores, sustentadas a partir da análise do mercado, de forma a encontrar parceiros para estruturar relações de longo prazo.

#### 4.4 OS ENTRAVES ESTRUTURAIS E INSTITUCIONAIS

A obtenção de cafés com qualidade superior exige conhecimento e dedicação. O longo período de regulação a qual o sistema foi submetido contribuiu para formar uma crença produtiva incorporada como ideal. Os entrevistados entendem que há falta de informação,

---

<sup>18</sup> Esta escala é feita conjuntamente com a classificação da bebida, juntos determinam a nomenclatura muito utilizada atualmente que é a pontuação dos cafés de 80, 85, 90 pontos.

<sup>19</sup> A identificação é feita em uma amostra de 300 gramas de cafés. Por defeitos entende-se a formação física do grão, enquanto por impurezas são os corpos estranhos como os torrões, paus, cascas, grãos pretos, ardidos, quebrados, brocados etc., (BRASIL, 2003a)

<sup>20</sup> A prova da xícara aprecia as características unicamente da bebida pela análise sensorial do sabor e aroma em uma escala decrescente quanto à suavidade e à doçura da bebida, podendo ser estritamente mole; mole; apenas mole; dura; riada; rio ou rio zona (BRASIL, 2003b).

capacitação, há peculiaridades produtivas transmitidas entre as gerações dos produtores que ainda configura a quantidade como ideal.

O governo buscou formar os clusters para mudar esta realidade e explorar as características que diferenciam as regiões produtoras. Ao levar os esforços para as regiões, o Governo abriu espaço para defesa dos objetivos individuais nas regiões. Essa ação dotou a matriz institucional com baixo *enforcement* das iniciativas. Ao estruturar a governança tendo como base as realidades regionais.

As diferenças regionais, bem como dimensões geográficas dificultam a integração para se trabalhar conjuntamente. Como coube aos atores privados todas as ações, o planejamento dessas foram auto-interessadas, refletindo em barreiras para atuação em conjunto. Cada indivíduo atua de forma objetiva para alcançar seus interesses. Tanto que, a BSCA como principal parceira na promoção dos cafés tem a finalidade primária de defender os interesses de seus associados.

Adotando a visão de North (1990), essa e todas as demais regiões são grupos de interesse e cada uma trabalha para alcançar os próprios objetivos. Por isso, por mais que haja na BSCA produtores de todas as regiões para o representante dos produtores, essa não representa o esforço regional. O desejo é de promover a região. Esta visão pode representar possíveis conflitos de interesses ou de modelos mentais.

As instituições geradas reforçam o aprendizado coletivo, e as crenças regionais. Ou seja, ao descentralizar as ações em clusters, o Governo expande o poder de atuação, tornando mais flexível à atuação das regiões. Essa liberdade faz com que ocorra a defesa dos interesses locais. Ao adotar esse modelo, o Governo assume uma matriz institucional com caráter redistributivo.

Conseqüentemente, por meio da transferência de poder para as regiões, o Governo ausentou-se do papel de coordenador do programa de marketing. O resultado observado é um distanciamento, não somente geográfico, mas de todo sistema evidenciando uma realidade inconsistente com o que se havia planejado. Na visão do representante governamental, a falta de um coordenador central leva os atores na estrutura de coordenação a atuar de forma desorientada e inconsistente.

Por um lado, essa tradição produtiva é importante para garantir o *know how* que as IGs buscam expressar como fonte diferenciada de valor, mas representa um entrave *path dependence* que carece de ser superado para eficácia de qualquer proposta de posicionamento.



Segundo os representantes dos produtores e os pesquisadores, mudar este paradigma é trabalhoso, muitos desses têm resistência em compreender que o mercado mudou e que se deve investir em infraestrutura para melhorar a qualidade.

Ainda, em muitos casos, ao serem apresentadas novas ferramentas, esses encontram dificuldades. A falta de recursos para investir contribui para estes realizarem o trabalho da forma mais simples e objetiva, ajustada à realidade subjetiva, pautada na oferta de quantidade predominante em muitos dos modelos mentais do sistema. Essas particularidades traz o desafio de unir culturas e visões de mundo diferentes.

Nesses modelos mentais, pode haver muitas expectativas envolvidas. As organizações coletivas podem apresentar processos centralizadores, de repente frustram o produtor. Esse conjunto de fatores representam entraves à ação coletiva. Dificultando a difusão de conhecimento, a melhoria da qualidade, ganhos de produtividade e por fim, o alinhamento da cadeia de valor. O resultado destes entraves para os elos subsequentes são as baixas quantidades de cafés de qualidade superior no mercado, declaram os respondentes governamentais.

Para o executivo da ABIC não é apenas a falta de fornecedores com um padrão contínuo que se devem atentar, os industriais necessitam aprender sobre o grão, saber blendar, apreender sobre a torra, degustação e conhecer o mercado para se inserir. Ainda de acordo com o executivo necessita-se atualização técnica e tecnológica. Os atuais equipamentos utilizados não são capazes de atender as atuais especificações demandadas para atuar com os cafés de alta qualidade.

Á indústria nacional, apesar de numerosa, grande parte são empresas familiares, estão dispersas e processam baixos volumes. Caracterização que não as permite concorrer com as grandes empresas que concentram o mercado ou negociar com os varejistas do setor que exigem produtos padronizados em escala.

Apesar disso, elas optam por entrar nesse mercado, ofertando um produto barato e com suporte de distribuição limitado. Este cenário é resultante do atraso gerencial e da baixa visão estratégica dessas empresas que não observam que os cafés especiais privilegiam a pequena escala, restringe-se a possibilidade de ser e alcançar rendas monopolísticas nos nichos de mercado.

Ao optar por concorrer por custo, o resultado é o baixo rendimento, refletindo em prejuízo financeiro e uma negação aos ideais de Levitt (1980) e Ries e Trout (2009) que expressaram que o foco deve estar no cliente e não no produto.

Ao focar na concorrência por custo, se limita a agregação de valor aos produtos e o trabalho de marketing. O foco na atuação de custo é consequência direta do que expôs Humphrey e Schmitz (2001), a necessidade dos grandes compradores globais traz para a base um modelo de governança que orienta a adaptação da base mais rápida, comparativamente aos demais elos da cadeia. E o foco de todas as ações serem direcionadas para a base acaba por reforçar o descompasso adaptativo entre os elos.

O atraso gerencial deste elo industrial configura uma desvalorização dos cafés com qualidade superior, desestimulando o produtor a investir em qualidade. O descompasso adaptativo entre a base e a indústria representa um *feedback* negativo para os esforços adaptativos para agregar valor e a industrialização do produto.

Para os produtores, se restringe as expectativas de capturar melhores *pay offs* com venda da matéria-prima de melhor qualidade para a indústria nacional, em muitos casos estimulando apenas a oferta de quantidade. Para seus representantes, por mais que se invista na melhoria da qualidade, ainda se vende commodity, não se agrega valor.

Por encontrar dificuldade de se encaixar na cadeia de valor da indústria nacional, esses produtores e as organizações coletivas investem em novos conhecimentos para explorar o diferencial produtivo para deixar de atuar como vendedor de commodity e tomador de preço. A busca de soluções é uma tentativa de aproveitar as oportunidades do mercado nacional em busca de melhores *pay offs*, bem como contornar o elo fraco da cadeia, a indústria.

Tais oportunidades têm chamado atenção das multinacionais, a tendência, caso elas efetivamente passem a atuar no mercado nacional, a tendência é impulsionar o processo de concentração restringindo a atuação dessas empresas com dificuldades. A entrada dessas empresas poderá incitar a concorrência, estimulando a revisão dos processos e a busca por novos conhecimentos para sobreviver. Espera-se uma disputa pela qualidade e maior atenção aos nichos de mercado.

A morosidade em projetos de revitalização da indústria limita o potencial concorrencial deste setor reforçando o descompasso adaptativo. O reflexo é um atraso no desejo de agregar valor da base até o produto final. Diante desta realidade os esforços da

ABIC para ajudar os associados a se posicionarem, são limitados pelo descompasso adaptativo e morosidade dos projetos de revitalização da indústria.

Produtos como sucos, chás, leites aromatizados, etc., tem intensificado a concorrência neste mercado explorando a falta de informação sobre elementos prejudiciais à saúde dos cafés. A promoção dos cafés nacionais ainda é voltada a qualidade. Para os profissionais do terceiro setor e de comunicação falar da qualidade dos cafés especiais é muito vago, o sabor e aroma são importantes. Mas o desafio é vender a diferenciação coerentemente e atrativamente.

A adoção de uma mensagem clara e objetiva vem da própria definição de cafés especiais definida por Zylbersztajn e Farina (2001), que traz uma conceituação voltada para o conteúdo, exigindo que as pessoas tenham capacidade de perceber as variações organolépticas do produto. Contudo, os profissionais do terceiro setor garantem que os profissionais do café usam uma linguagem vaga, trabalham com conceitos ainda em formação na cabeça das pessoas.

A comunicação e promoção devem ser simples e objetivas, em uma linguagem mais cotidiana, de acordo, Ries e Trout (2009), quebrando a formalidade das mensagens atuais. Entende-se que o consumidor ainda está aprendendo a diferenciar os cafés e ainda precisam de mais informação, garantem o especialista em torra e o representante dos meios de comunicação.

Contudo, não é dá cultura nacional fazer marketing dos cafés, agora que o país esta despertando para esta possibilidade e os recursos são escassos complementam os consultores do SEBRAE, representante governamental e do elo industrial. A reeducação do consumidor é limitada, além do mais este é refém dos cafés nacionais. A entrada de cafés de outros países é condicionada a modalidade *draw back*<sup>21</sup>.

Ao usar este mecanismo o governo visa garantir o equilíbrio do mercado. De certa forma reduz a concorrência no mercado interno, desestimulando a entrada de empresas que tem interesse em criar *blends* com cafés de outras regiões produtoras para o mercado interno.

O especialista em torra alertou que este regime reduz a possibilidade de o consumidor nacional fazer comparações com outras origens produtoras para aprender diferenciar o que

---

<sup>21</sup>O regime de importação *Draw Back* configura a entrada de produtos no país com a finalidade de servir de matéria-prima na produção de bens exportáveis.

venha a ser qualidade. Sem meio de fazer comparação, a promoção de qualidade traz uma mensagem vaga e exclui o uso de elementos intangíveis de maior apelo comercial ao produto.

Tal cenário configura um problema na própria comunicação, como observou Ries e Trout (2009), podendo estar ligada à falta de conhecimento (estudos) do mercado, ocasionado pela falta de recursos para tal iniciativa. O diretor executivo e os diretores do projeto observam que este contingenciamento de recursos limitam as possibilidades de ação. Prontamente, o produto acaba sendo afetado pela seleção adversa caracterizando o produto nacional como produto comum.

As organizações regionais buscam vender bem mais do que cafés, garante os representantes das organizações entrevistadas. Estas buscam contar a história do produtor criar uma perenidade da oferta, trabalhar a percepção do consumidor quanto à oferta da região. A defesa do interesse local somado a falta do coordenador central limitam a integração estratégica entre os grandes clusters produtivo nacional para o posicionamento da marca nacional.

O reflexo desta limitação estratégica é a inconsistência promocional das características regionais em eventos, feiras e workshop. A falta de uma articulação conjunta limita o entendimento das características distintivas das regiões, seus processos e a qualidade de seus produtos. Os mecanismos oficiais de identificação e classificação não favorece a resolução deste imbróglio.

Os mecanismos não são adequados à nova realidade cafeeira. Esse sistema reforça a assimetria de informação quanto às características dos cafés brasileiros, não sendo eficiente para atender o desejo de posicionar a marca como símbolo de qualidade, sabor, diversidade de origens e sustentabilidade. A classificação e identificação baseadas nos defeitos há um reforço no desconhecimento das características intangíveis e a qualidade, contribuindo para vender commodity.

As certificações, elementos que deveriam solucionar alguns destes problemas, segundo os representantes governamentais não contribuem com a instituição de um regramento único de qualidade. Para os certificadores em muitos casos estão apenas poluindo as embalagens. A PIC, pensada como certificação voluntária, é preterida pelos programas de certificações internacionalmente reconhecidos.

Para o representante governamental, como o café é muito avaliado com base nas características regionais, a indicação geográfica deve ter um regramento mais claro para

definir as características do que venha ser qualidade de cada região. Sem esta definição, o processo se torna duvidoso, não contribuindo para uma coordenação eficiente em termos práticos da proposta de marketing.

Não cria confiabilidade na proposta de posicionamento, como expôs Kotler (2000), mensagem divergente, o público contesta e não acredita. Quando se trata de uso da marca Cafés do Brasil, não é claro, ou mesmo conhecida como se deve usar a logomarca.

A letra “S” em vermelho, da palavra cafés, deve ligar os conceitos diversidade, qualidade, origens e sustentabilidade ao país (BRASIL, 2015b), no entanto, é menosprezada em muitas ações e acaba gerando confusão. Então o desejo de fortalecer a identidade regional é superior ao posicionamento nacional. O aprendizado coletivo, em nível regional, leva a crer que essa tem uma promessa distinta e direcionada para determinados mercados.

Então, a ineficiência institucional, a diversidade de interligações e estratégias individuais desfavorece o uso da marca Cafés do Brasil. A qual é usada de forma errônea pela dupla identificação do conceito. A marca Cafés do Brasil veio para reordenar a mensagem que o Brasil é o país do café, conceito já presente na mente do mercado ligado ao café Tipo Santos.

Ligar um *brand equity* a um conceito ou nome já consolidado na mente do consumidor é prejudicial à proposta de posicionamento. Além do mais uma marca não pode expressar diferentes estratégias distintas das regiões. Como mostrou Ries e Trout (1993), um nome não deve estar ligado a dois conceitos diferentes e duas estratégias diferentes.

Fato que reforça o uso inadequado da marca, o conceito Brasil, país do café, está ligado à marca Tipo Santos, sinônimo de cafés homogêneos, bem como a toda proposta de mensagem ligada ao Café do Brasil. Diante dessa situação, há uma possível explicação para o porquê de a ação isolada e a defesa dos interesses locais frente aos nacionais. Situação que reduz a eficácia do posicionamento da marca Cafés do Brasil.

#### 4.5 O DIRECIONAMENTO OBSERVADO

A diversidade produtiva, de qualidade, de origens, métodos processamento, fatores ambientais e sociais desafia a institucionalização do programa em uma única proposta de marketing para o SAG do Café. Estes elementos criam infinitas possibilidades de articulação

na cadeia. A articulação é influenciada pela tecnologia e estratégias dos indivíduos, nos elos da cadeia, adotam para maximizar renda.

A ineficiência institucional, a falta do coordenador, a diversidade de articulação possível e as estratégias dos elos inviabilizam uma proposta única de marketing. A defesa dos interesses locais e a dispersão adaptativa entre os elos evidencia o não alinhamento das estratégias de valor entre os elos. O resultado é que o marketing agrícola é afastado do agroindustrial que, por sua vez, se distancia do marketing alimentar e as propostas de valor entre origem e qualidade.

Deve haver uma separação prática entre a promoção das origens e a qualidade. São trabalhos que exigem programas de marketing diferenciados e planejamentos distintos. Os trabalhos para distinguir as origens possuem um maior apelo na história do produto e as características nas quais foram produzidos, enquanto o marketing da qualidade explora características intrínsecas do produto.

O foco principal dos clusters regionais é trabalhar a região como fonte diferenciada de cafés. De maneira que as propostas de valor destacam as peculiaridades regionais, explorando os elementos intangíveis que fornecem apelo comercial, incitando crenças e convite emocional nos usuários finais (como exposto no quadro 5, anteriormente). Enquanto as promoções pautadas na qualidade têm o intuito voltado para explorar as características organolépticas como principal mensagem diferenciadora.

Percebe-se que gerir a identidade coerentemente é visto como vantagem competitiva, não podendo ser atrelada a uma identidade já consolidada. A liderança das organizações coletivas favorece a eficiência adaptativa, a especialização e a busca de soluções compartilhadas dos problemas produtivos. Ao organizar a infraestrutura de serviço, as organizações coletivas investem em atividades socialmente produtivas para sair da condição de vendedora de commodity.

O atraso adaptativo da indústria tem forçado a base a incorporar novas especialidades para maximizar renda mais próxima do consumidor. A simples venda da matéria-prima para os industriais processarem não é lucrativa devido à maior especificidade dos ativos ofertados pelos empresários rurais. A concentração de etapas produtivas na base é uma adaptação às necessidades de câmbio, vivenciadas pelos empresários rurais, visando alcançar melhores *pay offs* e superar os entraves no sistema.

Os produtores se encontraram em uma curva de aprendizado mais acentuada voltada para atender mercados dinâmicos e buscam novas opções para maximizar renda. Os empresários rurais, bem como as próprias organizações representativas, passaram a investir em marcas próprias para superar o atraso e o distanciamento industrial. Além das marcas, os produtores buscam parcerias com torrefadores especializados, abrem cafeterias ou mesmo casas especializadas para explorar os potenciais dos cafés especiais no mercado.

Na visão do coordenador do programa, ao optar por criar uma marca própria, o produtor perde oportunidade de participar de projetos de promoção, sejam eles dentro da associação ou mesmo nacional. Apesar disso, os produtores se beneficiam de outras fontes, como das facilidades do comércio eletrônico, para se aproximar dos compradores, escapando de atravessadores que compram e não valorizam a qualidade. Dessa forma, as marcas próprias foram à saída para produtores individuais com uma melhor visão gerencial valorizar seus produtos e maximizar retornos.

As estratégias individuais e regionais para superar os atrasos adaptativos da indústria, tem reforçado o posicionamento regional frente ao nacional. A introdução generalizada de novas marcas no mercado sem o consumidor estar familiarizado com cafés especiais pode reforçar a seleção adversa e frustrar os consumidores. A marca cafés do Brasil, que deveria atuar como uma marca guarda-chuva para todo sistema e ser uma proposta de valor unificada de posicionamento, acaba sendo menosprezada pela defesa da marca local.

Então, se percebe que a não efetivação da marca cafés do Brasil como símbolo único do país é causa única da ineficácia institucional do líder na coordenação das ações do sistema. A ausência do Estado evidencia a falta do *enforcement* da proposta, fazendo com que os atores criem as próprias regras que são guia as estruturas de interesses dispersando mais facilmente as ações.

Objetivamente, a ineficácia institucional da marca coletiva acaba contrariando parcialmente o modelo teórico de Gordon (1991), que expressa arranjos institucionais ineficientes que regulam o uso de recursos comuns coletivos, culmina com a sobre-exploração. O que se observa é o contrário: a ineficiência das instituições para regular e explorar o posicionamento da marca Cafés do Brasil ocasiona a subexploração da marca. Por outro lado, a constituição das regras pelos próprios atores facilita a exploração da marca coletiva local.

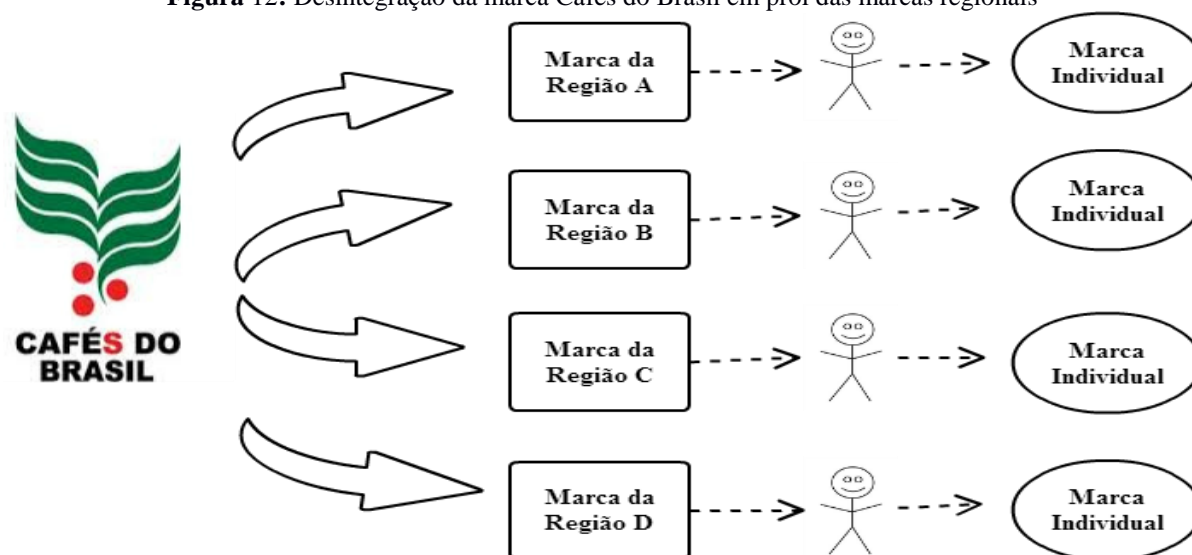
Isso quer dizer que a ineficiência do quadro institucional reforça a tentativa de defesa da proposta de valor das marcas regionais. A governança local tem permitido melhor aprendizado coletivo e captura de *pay offs* do mercado. De tal modo que, no longo prazo, pode vir a se similar ao que acontece com os queijos franceses, onde o reconhecimento se dá pela região específica.

Percebe-se que a eficiência regional, e a falta de uma articulação estratégica conjunta tem levado a desarticulação da proposta de agrupar todas as marcas regionais em torno de uma coletiva. O que se observa é a defesa e a promoção das marcas locais evidenciando a fuga do desejo de posicionar a marca Cafés do Brasil como símbolo deste país.

Por meio das organizações coletivas regionais, observa-se a institucionalização de estratégias distintas para maximizar as possibilidades de interligação nos segmentos de mercado. Há o posicionamento de diferentes marcas no mercado, cada uma com uma identidade diferenciada e separada da marca Cafés do Brasil.

Essas estratégias e possibilidades de interligações levam a uma fuga do interesse de integrar todas as marcas regionais/individuais em torno de uma única marca. A fuga é resultante do aprendizado coletivo regional/individual na busca de soluções compartilhadas para explorar as peculiaridades locais e sanar problemas coletivos, como economia de escala e escopo, poder de barganha e diferenças de adaptação, Figura 12.

Figura 12: Desintegração da marca Cafés do Brasil em prol das marcas regionais



Fonte: Resultados da pesquisa



As marcas regionais é consequência de um trabalho coordenado e orientado para identidade local. Os atores na estrutura de coordenação e/ou produtores individuais estão agindo, eficientemente, de acordo com a governança local, contribuindo para adaptação e inserção dessas no mercado, se configurando na verdade mais uma estratégia multimarca.

Dentro das regiões, observamos uma estrutura institucional moldada a partir de instituições informais que reforçam e agrupam a cultura patente, facilitando o aprendizado coletivo e a construção de soluções compartilhadas. O reflexo do aprendizado é a especialização e integração horizontal dos produtores, cooperativas e associações na organização política, comercialização e promoção de uma identidade regional. Essa sinergia fortalece as marcas regionais, embora exista entre elas um afastamento não só geográfico, mas cultural, político e informacional.

O descompasso adaptativo entre os elos compromete as estratégias da cadeia de valor e a coerência da comunicação entre estes. Ao pensar uma política conjunta, e atuando apenas como mediador das ações privadas, o Governo acabou sendo influenciado por agentes auto-interessados na estrutura de coordenação. Criou-se uma matriz institucional redistributiva, restringindo o *enforcement* institucional, bem como abrindo espaço para que os atores individuais guiados pelas estruturas de incentivos individuais/ grupais expandissem o Estado.

Desse modo, há o esforço para fortalecer o posicionamento estratégico das diversas marcas regionais no mercado, frente do posicionamento da marca Cafés do Brasil. Essas falhas são oriundas da ineficácia do líder do sistema (Governo) em coordenar as ações e a diferença de adaptação existente no sistema.

As falhas do líder estão ligadas às ideias de Peng (2002), o qual afirma que, nas regiões onde as instituições formais são fracas, as instituições informais tendem a ser prevaletentes, favorecendo a criação de instituições pautadas nos laços de amizades. Ou seja, instituições ineficientes.

Ao transferir para os atores privados todas as funções, o Governo se exime do planejamento, organização e estruturação das etapas do processo, bem como de seu *enforcement*. Essa descentralização levou o modelo institucional estatal a ser substituído por uma matriz institucional modelada por atores individualistas.

Consequentemente, esses atores, por serem auto-interessados, acabam buscando atingir seus próprios interesses, expandindo o Estado e elevando a dispersão dos objetivos

principais de posicionamento. Pela diferença de adaptação entre os elos, observou-se que há uma busca por soluções adaptativas para atender aos problemas diários.

De forma que há uma dispersão das estratégias de valor entre estes macrosegmentos reforçados pelos limitantes gerenciais, estratégicos e financeiros da indústria. Isso evidencia um trabalho diferenciado entre as regiões, indústria, exportadores e comércio.

Os atores na estrutura de coordenação acabam desenvolvendo um trabalho interno voltado para atender aos interesses e sendo adequado à realidade regional, contribuindo para eficiência adaptativa local. A maximização de renda eleva a necessidade de a base empreender, concentrando mais atividades no processo, fugindo da ideia de Batalha e Silva (1995) de que a base tende a ser apenas ofertadora de matéria-prima. O resultado é a expansão do número de marcas e produtos no mercado.

Tal esforço pode gerar muito barulho do marketing. Em um mercado que ainda necessita ser educado sobre o que sejam cafés especiais. Caso haja maior frequência da mensagem, diminuirá consideravelmente a efetividade dela.

O marketing é visto como ferramenta secundária, levando ao contingenciamento dos recursos para tal atividade. Essa situação limita a capacidade dos atores do sistema de comunicar o diferencial do produto. Essa é a consequência direta da preocupação em expandir a produção, em detrimento dos outros elos.

À política expansionista da produção e indo de encontro ao que mostrou Levitt (1980), ao comparar este tipo de iniciativa com o desejo de ganhar dinheiro, simplesmente colocando a máquina a trabalhar a todo vapor e vender ao menor preço. Ao focar em uma mensagem única, entende-se que há uma busca por atender todo mercado que está se fragmentando. Informar essa realidade não reforça a realidade percebida no mercado.

O resultado é a impossibilidade de uma única proposta de marketing, a fim de expressar as diversas interligações dos elos do sistema. Dessa forma, a forma com que se comunica a proposta é vaga e descentralizada. Assim, sem firmeza do valor da marca, não há como situá-la em relação aos demais concorrentes do mercado.

Em seguida, a estratégia de posicionamento não permite identificar e explorar a vantagem comparativa do país como fator diferenciador nesse mercado. Os atores individuais estão buscando legitimar seu ponto de vista do mercado, gerando resultados diferenciados.

Para um sistema que tem a interdependência quanto ao sequenciamento das etapas produtivas e elevada possibilidades de interligação a estruturação destas etapas, deve ser o

mais semelhante possível das necessidades dos elos subsequente e não uma proposta homogenia.

O SAG do Café, pela diversidade de origens, sabores, qualidades e sustentabilidade condicionada pela nova dinâmica mercadológica, motiva o uso de ferramentas diversificadas para manter a coerência entre a realidade produtiva e o que se comunica. A diversidade de interações possíveis entre os elos necessita de propostas de marketing moldadas de acordo com as necessidades de valor do público-alvo.

Os esforços adaptativos foram integrados não a nível nacional, mas local. Dessa forma, os atores, na estrutura de coordenação, percebem que a opção pela marca local é mais rentável que pela marca nacional. Isso caracteriza o alinhamento aos ideais defendidos por Batalha e Silva (1995) de que não há como fazer uma proposta de marketing única para os sistemas agroindustriais, pois as interligações são dinâmicas e limitam a homogeneidade das atividades de marketing.

## CAPÍTULO 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças trazidas por questões globais, qualidade e sustentabilidade, para a SAG do café induz as autoridades nacionais a adotar programas adaptativos que trouxessem desenvolvimento harmônico ao longo da cadeia, agregar valor e criar oportunidades de renda. Apoiados nas ferramentas de marketing buscou-se posicionar a marca Cafés do Brasil como símbolo de qualidade e sustentabilidade. Alcançar estes objetivos traz consigo o desafio e agrupar diferentes atores em torno de um objetivo comum.

Identificar o papel dos atores na institucionalização do programa e posicionamento da marca Cafés do Brasil permitiu entender que há importância nesse programa. O programa tem induzindo a adaptação e expansão da produtividade e melhoria da qualidade agrícola. Porém a concentração de esforços na expansão agrícola tem evidenciado ainda mais os atrasos adaptativos nos elos a jusante limitante a industrialização e o desenvolvimento harmônico ao longo da cadeia.

Com base nas discussões teóricas, pontos foram levantados levando a entender que a proposta é ineficaz para alcançar todos os objetivos almejados. A ineficácia do programa está diretamente ligada a matriz institucional. A ineficiência institucional traz condicionantes dispersores e descentralizadores, que desacreditam o posicionamento da marca e comprometem a valorização enquanto cadeia.

Ao descentralizar os esforços, levando-os para as regiões, o governo patrocina a defesa da cultura, dos laços de amizade, crenças, valores e normas sociais que reforçam a cooperação local. As estruturas das organizações coletivas reuniram modelos mentais distintos e generalizados voltados para defesa dos interesses regionais. À medida que estes atores interagem coletivamente reforçam os laços de amizade, crença e valores compartilhados que favorecem a cooperação e a estruturação de regras comuns.

Ao descentralizar e agir apenas como mediador, o Governo se exime da função de coordenador dotando a matriz institucional com baixo *enforcement*, abrindo espaço para os atores locais substituir o governo.

A governança local busca valorizar a história, a cultura, as tradições e processos produtivos locais que diferenciam a oferta regional. No entanto, estas organizações são auto-interessada, a defesa dos interesses locais expressa barreiras à atuação conjunta. Ao defender seus interesses e valorizar a região como fonte de cafés diferenciados, introduzem novos

conhecimentos, habilidades que aumentam a eficiência adaptativa da base em relação aos demais segmentos.

A adaptação foi orientada por atores individualistas que buscam poder e legitimidade institucional para promoção da região como fonte de cafés diferenciados segmentam a oferta brasileira abrindo espaço para múltiplos equilíbrios institucionais eficazes. Ou seja, a descentralização dotou a matriz institucional com características redistributivas, provocando a desintegração da proposta coletiva. No entanto, direciona a adaptação produtiva e a formação de identidades distintas aptas a atenderem mercados segmentados.

A diversidade de fatores diferenciadores entre as regiões possibilita inúmeras interligações mercadológicas, somadas a diversidade de estratégias grupais e/ou individuais ao longo da cadeia de valor inviabilizam a adoção de uma proposta única de marketing. A institucionalização e defesa das marcas locais é uma consequência da necessidade de promoção e diferenciação regional para atender as questões globais que orientam o mercado.

A institucionalização de um programa de marketing massificado que englobe todas as características regionais de diversidade, qualidade, sabores, origens e sustentabilidade não condizem com a segmentação orientada pelo mercado. As estratégias multimarcas permitem direcionar as marcas regionais em mercados específicos e distintos. Todavia o desejo de posicionar a marca nacional limita o potencial das marcas regionais.

O resultado é um maior empenho na promoção das marcas locais que não se sobressaem frente aos trabalhos para posicionar a marca Cafés do Brasil. Por mais que aja uma fuga da marca Cafés do Brasil em direção as marcas regionais, os esforços ficam descentralizados e enfraquecidos. Observou-se que a adaptação da base produtiva tem contribuído para coerência produtiva, mas há incoerência da comunicação gerando barulho de marketing. Não contribuindo para reeducar o consumidor e atração dos mercados corporativos.

Entende-se que há uma divergência entre o planejado e o que se observa na prática. Desse modo, a ineficiência governamental em coordenar as ações implica em subexploração da marca Cafés do Brasil, sendo consequência da própria natureza da matriz institucional do programa.

## 5.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Os resultados deste estudo evidenciam que, devido às diferentes interligações e interesses nos elos da cadeia, não há como se estruturar uma única estratégia de marketing para todos os sistemas agroindustriais. O atraso adaptativo do elo industrial aumenta a dispersão da comunicação entre os elos.

O investimento na reestruturação da indústria nacional e a atuação governamental como mediador e não regulador pode ajudar a estruturar redes de produção que impulsionam a cadeia. Mais próximos dos consumidores os industriais podem definir o que, como, quanto e quando produzir impulsionando o desenvolvimento da cadeia e adaptação mais rápida da cadeia. Assim se alinha a proposta de marketing da produção, das agroindústrias e pôr fim a proposta voltada para o consumidor, transmitindo informações complementares ao longo da cadeia de valor.

Isso significa que, às diferentes características dos sistemas evidenciados na própria proposta, tais como diversidade de origens, sabores, qualidade e sustentabilidade, uma proposta única não condiz com a nova realidade do mercado. A reestruturação da indústria aumenta a concorrência e a necessidade de investir em conhecimento para sobreviver e aproveitar as oportunidades diversas no mercado interno e externo.

Para aproveitar o potencial de crescimento do mercado externo os grandes compradores coordenam eficientemente a adaptação da base, carecendo de maior atenção na comunicação para reduzir a inconsistência de marketing. A comunicação limita a formação de uma crença distinta dos produtos, para aproveitar as possibilidades diversificadas de interação inter-firmas com as regiões.

Criar uma proposta de valor única restringe a formação da mensagem adequada para atender às diversas necessidades dos mercados, bem como transmitir as reais características desejadas por estes segmentos. Uma mensagem muito genérica e dispersa suscita dúvidas, descentralizada e sem firmeza. A transmissão de valor integrada deve ser coerentemente alinhada à proposta de valor do elo subsequente e, sobretudo, do mercado-alvo de cada um.

A fragmentação do mercado de cafés commodities expande a dinâmica mercadológica, oferecendo várias possibilidades de posicionamento, conseqüentemente demanda um MIX de marketing diferenciado para cada um desses segmentos. Esses fatores limitam a possibilidade de uma proposta de marketing única para todo sistema. Dessa forma,

ao longo de todo processo, as informações serão transmitidas e complementadas ao longo dos elos. O marketing agrícola transmitirá informação adequada e objetiva para os setores de processamento e sucessivamente, até que no fim do processo o consumidor final perceba a coerência ao longo de todas as etapas do processo produtivo.

Para tanto, os esforços adaptativos devem ocorrer em todo sistema para que a agregação de valor e comunicação seja coerente em todas as fases. A institucionalização de uma indústria forte contribui para explorar as características regionais de forma coordenada a partir de ações descentralizadas. De forma genérica, o reconhecimento dos cafés nacionais se daria não pela marca cafés do Brasil, mas pelas origens produtoras, ligadas a estratégias multimarcas.

## 5.2 LIMITAÇÕES E DIFICULDADES DO TRABALHO

As limitações do trabalho estão ligadas às próprias limitações do ponto de vista metodológico. Os métodos qualitativos pela proposta analítica a que se baseiam nas interpretações do pesquisador possibilitam avaliações subjetivas, pautadas em modelos ideológicos. Devido à dispersão geográfica e falta de recursos, tempo e pessoal, não foi possível realizar entrevistas e observações em todas as regiões e conhecer a realidade cotidiana do trabalho realizado das organizações representativas, sendo as entrevistas realizadas com número limitado de representantes dessas organizações.

Duas entrevistas tiveram de ser realizadas por telefone, visto que o responsável não se encontrava com horário disponível para atender o entrevistador. Também a agenda dos entrevistados não permitia uma nova data, isso refletiu em não se captar fidedignamente a percepção do entrevistado em seu ambiente de trabalho.

## 5.3 SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS

A cafeicultura é um setor muito dinâmico, cabendo diferentes abordagens para analisar o tema. A diferenciação desse produto parece ser uma rota de fuga constantemente defendida por diferentes estudiosos desse elo da economia para agregar valor. Com a elevação das preocupações dos consumidores, há uma maior proximidade entre produtores e consumidores,

permitindo maior interação B2C (*Business to Commerce*) e formando uma rede social, ao passo que se estabelecem relações de confiança de longo prazo.

A chave para os futuros produtores de cafés de alta qualidade é saber como vender o café certo para as pessoas certas. Precisa saber quais características de qualidade são apreciados, onde, que tipo de prêmio será ganho, e quais são as motivações necessárias para os consumidores reconhecerem um produto sério.

Dessa forma, é uma questão entender como o Brasil pode se valer da co-criação, a fim de ganhar um diferencial competitivo em cadeias globais de valor. Visto que os consumidores têm mais voz. Ao mesmo tempo a expansão do consumo no mercado interno pode atrair grandes multinacionais para o mercado. Tal proposição traz implicações para o ambiente concorrencial e para adaptação do SAG do café brasileiro para atender as necessidades do mercado e apontar novos direcionamentos estratégicos.



## REFERÊNCIAS

DOSSIÊ: A visão de Theodore Levitt. **HSM Management**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 1-9, 2003.

AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. The lure of global branding. **Harvard business review**, Boston, v. 77, n. 6, p. 137–144, 1999.

AAKER, D.; JOACHIMSTHALER, E. **Como construir marcas líderes**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DO CAFÉ. ABIC. **Estatística**. Disponível em: <<http://www.abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=61#1910>>. Acesso em: 31 out. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DO CAFÉ. ABIC. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=10>>. Acesso em: 12 jan. 2015a.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DO CAFÉ. ABIC. **Programas ABIC**. Disponível em: <<http://www.abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=2>>. Acesso em: 25 fev. 2015b.

ABRAMOVAY, R. Desenvolvimento e instituições: a importância da explicação histórica. In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M.; ABRAMOVAY, R. (ORG.). **Razões e ficções do desenvolvimento**. São Paulo: UNESP/EDUSP, 2001. p. 165– 178.

AGENDA21. **Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <<http://www.agenda21-ourique.com/pt/go/desenvolvimento-sustentavel>>. Acesso em: 20 jan. 2015.

AGUILAR FILHO, H. A. DE. **O institucionalismo de Douglass North e as interpretações weberianas do atraso brasileiro**. 2009. 207 f. Tese [Doutorado]. Programa de Pós-Graduação em Economia, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

ALVAREZ, G.; PILBEAM, C.; WILDING, R. Nestlé Nespresso AAA sustainable quality program: an investigation into the governance dynamics in a multi-stakeholder supply chain network. **Supply Chain Management: An International Journal**, Bingley, v. 15, n. 2, p. 165–182, 2010.

AULD, G. Assessing Certification as Governance: Effects and Broader Consequences for Coffee. **The Journal of Environment & Development**, California, v. 19, n. 2, p. 215–241, 2010.

AZEVEDO, P. F. DE. Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 33–52, 2000.

BACON, C. Confronting the Coffee Crisis: Can Fair Trade, Organic, and Specialty Coffees Reduce Small-Scale Farmer Vulnerability in Northern Nicaragua? **World Development**, Amsterdã, v. 33, n. 3, p. 497–511, 2005.

BANTERLE, A.; CARRARESI, L.; STRANIERI, S. An innovative tool to assess marketing capabilities of traditional producers within the European food supply chains. In: EAAE SEMINAR “System dynamics in food networks”, 110., 2008, Innsbruck, Austria. **Anais...** Innsbruck, Austria: 2008. p. 43-54.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 70. ed. Lisboa: Persona, 2011.

BARJOLLE, D. et al. **Traditional food in Western Balkan countries: consumers' perceptions and habits**. Disponível em: <<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/200233/2/D.Barjolle.R.Brecic.M.Cerjak.G.Giraud.%282015%29%20Traditional%20Food%20in%20Western%20Balkan%20Countries%20Consumers%E2%80%99%20Perceptions%20and%20Habits.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2015.

BARROS, R. C.; SANTOS, T. S. Indicação geográfica no Brasil: Um instrumento para o desenvolvimento rural sustentável (uma revisão). **Revista Geográfica de América Central**, Costa Rica, v. 2, n. 47E, p. 1–21, 2011.

BATALHA, M.; SILVA, A. Marketing & agribusiness um enfoque estratégico. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 5, p. 30–39, 1995.

BELLETTI, G. et al. The roles of geographical indications (PDO and PGI) on the internationalisation process of agro-food products. In: SEMINAR OF THE EUROPEAN ASSOCIATION OF AGRICULTURAL ECONOMISTS, 105, 2007, Bologna. **Anais...** Bologna. EAAE, 2007. p. 517- 540.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Conselho Deliberativo da Política do Café**. Brasília, DF, 1997. 24 p. Disponível em: <[http://www.agricultura.gov.br/arq\\_editor/file/2531\\_cdpc\\_-\\_regimento\\_interno\\_em\\_vigor.pdf](http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/2531_cdpc_-_regimento_interno_em_vigor.pdf)>. Acesso em: 2 jan. 2015.

BRASIL. Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. **Plano nacional de desenvolvimento do Agronegócio café**. Brasília, DF, 2002. 7 p. Disponível em: <[http://www.agricultura.gov.br/arq\\_editor/file/3388\\_plano\\_nacional\\_de\\_desenvolvimento\\_do\\_agronegocio\\_cafe\\_-\\_pndac.pdf](http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/3388_plano_nacional_de_desenvolvimento_do_agronegocio_cafe_-_pndac.pdf)>. Acesso em: 2 fev. 2015.

BRASIL. Instrução Normativa n. 8, de 11 de Junho de 2003. Regulamento técnico de identidade e de qualidade para classificação do café beneficiado grão cru. **Sistema Integrado de Legislação (SISLEGIS)**, Brasília, DF, p. 11, 13 jun. 2003. Disponível em: <<http://sistemasweb.agricultura.gov.br/sislegis/action/detalhaAto.do?method=visualizarAtoPortalMapa&chave=550412066>>. Acesso em: 10 dez. 2014a.

BRASIL. Decreto nº 4.623, de 21 de março de 2003. Dispõe sobre os Conselhos Nacional de Política Agrícola - CNPA e Deliberativo da Política do Café - CDPC, vinculados ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, e dá outras providências. **Diário Oficial da União [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, p.3, 24 mar. 2003. Disponível em:

<[http://www.agricultura.gov.br/arq\\_editor/file/2530\\_decreto\\_n\\_4.623\\_-\\_dispe\\_sobre\\_o\\_cdpc\\_0.pdf](http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/2530_decreto_n_4.623_-_dispe_sobre_o_cdpc_0.pdf)>. Acesso em: 8 mar. 2015b.

BRASIL. Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. **Agenda estratégica do agronegócio café**. Brasília, DF, 2008. 36 p. Disponível em: <[http://www.agricultura.gov.br/arq\\_editor/file/3381\\_agenda\\_estrategica\\_do\\_agronegocio\\_caf\\_e\\_-\\_outubro\\_2008.pdf](http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/3381_agenda_estrategica_do_agronegocio_caf_e_-_outubro_2008.pdf)>. Acesso em: 2 fev. 2015.

BRASIL. Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. **Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Setor Cafeeiro**. Brasília, DF, 2012. 27 p. Disponível em: <[http://www.sapc.embrapa.br/arquivos/consorcio/PEDSCafeeiro\\_2012\\_a\\_2015.pdf](http://www.sapc.embrapa.br/arquivos/consorcio/PEDSCafeeiro_2012_a_2015.pdf)>. Acesso em: 20 ago. 2014.

BRASIL. Instituto Nacional de Propriedade Industrial. Instrução Normativa Nº 25/2013. Estabelece as condições para o registro das Indicações Geográficas, **Sistema Integrado de Legislação (SISLEGIS)**, Brasília, DF, p. 7. 21 ago. 2013. Disponível em: <[http://www.inpi.gov.br/images/docs/instrucao\\_normativa\\_25\\_indicacoes\\_geograficas\[2\].pdf](http://www.inpi.gov.br/images/docs/instrucao_normativa_25_indicacoes_geograficas[2].pdf)>. Acesso em: 18 jan. 2015.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio. Sistema Alice Web. **Exportações**. Disponível em: <<http://aliceweb.mdic.gov.br//consulta-ncm/index/type/exportacaoNcm>>. Acesso em: 1 jun. 2015a.

BRASIL. **Manual de construção e uso da logomarca**. Disponível em: <[http://www.consorciopesquisacafe.com.br/images/stories/arquivos/Manual\\_de\\_Construcao\\_e\\_Uso\\_da\\_Logomarca\\_Cafes\\_do\\_Brasil.pdf](http://www.consorciopesquisacafe.com.br/images/stories/arquivos/Manual_de_Construcao_e_Uso_da_Logomarca_Cafes_do_Brasil.pdf)>. Acesso em: 5 abr. 2015b.

BROUSSEAU, E.; GARROUSTE, P.; RAYNAUD, E. Institutional changes: Alternative theories and consequences for institutional design. **Journal of Economic Behavior & Organization**, Amsterdã, v. 79, n. 1-2, p. 3–19, 2011.

BRUCH, K. L. ET AL. Indicações geográficas e outros sinais distintivos: aspectos legais. In: CERDAN, C. M. ET AL. (Org.). **Curso de propriedade intelectual & inovação no agronegócio: módulo II, indicação geográfica**. 2. ed. Brasília: MAPA, Florianópolis: SEaD/UFSC/ FAPEU, 2010. p. 56–91.

BRUCH, K. L. Análise da legislação brasileira sobre Indicações Geográficas. **Jornal A Vindima - O Jornal da Vitivinicultura Brasileira**, Flores da Cunha, p. 21–23, 2008.

BUENO, N. P. Possíveis contribuições da nova economia institucional à pesquisa em história econômica brasileira: uma releitura das três obras clássicas sobre o período colonial. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 777–804, 2004.

BUENO, N. P. A Revolução de 1930: uma sugestão de interpretação baseada na Nova Economia Institucional. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 435– 455, 2007.

CALDAS, A. DOS S. As denominações de origem como unidade de planejamento, desenvolvimento local e inclusão social. **RDE - Revista de Desenvolvimento Econômico**, Salvador, v. 5, n. 8, p. 25–32, 2009.

CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. CEBDS. **Guia de Comunicação e Sustentabilidade**. Disponível em: <<http://cebds.org/wp-content/uploads/2014/02/Guia-de-Comunicação-e-Sustentabilidade.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2015.

CONSELHO DOS EXPORTADORES DE CAFÉ. CECAFÉ. **Dados estatísticos**. Disponível em: <<http://www.cecafe.com.br/index.asp>>. Acesso em: 14 jun. 2015.

CHANG, H.-J. Institutions and economic development: theory, policy and history. **Journal of Institutional Economics**, Cambridge, v. 7, n. 04, p. 473–498, 2010.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. CONAB. **Indicadores Agorpecuários**. Disponível em: <[http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/14\\_11\\_27\\_15\\_04\\_22\\_novembro\\_2014.pdf](http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/14_11_27_15_04_22_novembro_2014.pdf)>. Acesso em: 2 fev. 2015.

CONCEIÇÃO, O. A. C. A relação entre processo de crescimento econômico, mudança e instituições na abordagem institucionalista. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 23, p. 603–620, 2002.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativos, Quantitativos e Mistos**. 3º ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DE MELO SAAB, M. S. B. L.; NEVES, M. F.; CLÁUDIO, L. D. G. O desafio da coordenação e seus impactos sobre a competitividade de cadeias e sistemas agroindustriais. **Revista Brasileira de Zootecnia**, Viçosa, v. 38, p. 412–422, 2009.

DIMINGO, E. The fine art of positioning. **The Journal of business strategy**, Bingley, v. 9, n. 2, p. 34–8, 1987.

EREV, I.; ROTH, A. E. Maximization, learning, and economic behavior. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, Washington, v. 111, n. Supplement\_3, p. 10818–10825, 22 jul. 2014.

EUROMONITOR. **Coffee**. Disponível em: <<http://www.euromonitor.com/coffee>>. Acesso em: 18 jun. 2015.

EVANS, G.; BLAKENEY, M. **The international protection of geographical indications yesterday, today and tomorrow**. 2007 Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84881740353&partnerID=tZOtx3y1>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

FIANI, R. Crescimento econômico e liberdades: a economia política de Douglass North. **Revista Economia e Sociedade**, Campinas, v. 11, n. 1, p. 45–62, 2002.

FIANI, R. Estado e Economia no Institucionalismo de Douglass North. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 135–149, 2003.

- FISCHER, E.; QAIM, M. Linking Smallholders to Markets: Determinants and Impacts of Farmer Collective Action in Kenya. **World Development**, Amsterdã, v. 40, n. 6, p. 1255–1268, jun. 2012a.
- FISCHER, E.; QAIM, M. Gender, agricultural commercialization, and collective action in Kenya. **Food Security**, Berlin, v. 4, n. 3, p. 441–453, 2012b.
- FITTER, R.; KAPLINKSY, R. Who Gains from Product Rents as the Coffee Market Becomes More Differentiated? A Value-chain Analysis. **IDS Bulletin**, New Jersey, v. 32, n. 3, p. 69–82, 2001.
- GALA, P. A Teoria Institucional de Douglas North. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 89–105, 2003.
- GALTIER, F.; BELLETTI, G.; MARESCOTTI, A. Factors Constraining Building Effective and Fair Geographical Indications for Coffee: Insights from a Dominican Case Study. **Development Policy Review**, Nova Jersey, v. 31, n. 5, p. 597–615, 2013.
- GEREFFI, G. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. **Journal of International Economics**, Amsterdã, v. 48, n. 1, p. 37–70, 1999.
- GEREFFI, G. et al. Introduction: Globalisation, Value Chains and Development. **IDS Bulletin**, New Jersey, v. 32, n. 3, p. 1–8, jul. 2001.
- GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. The governance of global value chains. **Review of International Political Economy**, London, v. 12, n. 1, p. 78–104, fev. 2005.
- GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: ATLAS, 2002.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57–63, 1995a.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20–29, 1995b.
- GONÇALVES, B. S. ET AL. **Indicadores Ethos-SEBRAE de responsabilidade social empresarial para Micro e Pequenas empresas**. São Paulo: Ethos/Sebrae, 2001, 54 p (Relatório de Projeto).
- GORDON, H. S. The economic theory of a common-property resource: The fishery. **Bulletin of Mathematical Biology**, Berlin, v. 53, n. 1-2, p. 231–252, 1991.
- GUYOT, M. S. D. et al. **Para produzir e consumir com responsabilidade no Brasil**. Disponível em: <<http://www.isealalliance.org/sites/default/files/Para-produzir-e-consumir-com-responsabilidade-no-Brasil-Dec-13.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2014.
- HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Governance in Global Value Chains. **IDS Bulletin**, New Jersey, v. 32, n. 3, p. 19–29, 2001.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? **Regional Studies**, London, v. 36, n. 9, p. 1017–1027, 2002.

BUREAU DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA DO CAFÉ. ICAFE. **Relatório Internacional de Tendências do Café**. Lavras, v. 2, n. 8, p. 1-12. 2013. Disponível em: <[http://www.icafebr.com.br/publicacao/Relatorio\\_v2\\_n8.pdf](http://www.icafebr.com.br/publicacao/Relatorio_v2_n8.pdf)>. Acesso em: 9 dez. 2014.

BUREAU DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA DO CAFÉ. ICAFE. **Relatório Internacional de tendências do café**. Lavras. v. 4, n. 2, p. 1-17. 2015. Disponível em: <[http://www.icafebr.com.br/publicacao2/46992Relatorio\\_v4\\_n2.pdf](http://www.icafebr.com.br/publicacao2/46992Relatorio_v4_n2.pdf)>. Acesso em: 12 fev. 2015.

KAY, J. M. Strong brands and corporate brands. **European Journal of Marketing**, New Jersey, v. 40, n. 7/8, p. 742–760, 2006.

KELLER, K. L. Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge. **Journal of Consumer Research**, Oxford, v. 29, n. 4, p. 595–600, 2003.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. A. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAMARQUE, P.; LAMBIN, E. F. The effectiveness of market-based instruments to foster the conservation of extensive land use: The case of Geographical Indications in the French Alps. **Land Use Policy**, Amsterdã, v. 42, p. 706–717, 2015.

LEVITT, T. Marketing success through differentiation of anything. **Harvard business review**, Boston, v. 58, n. 1, p. 83–91, 1980.

LUIS, C. F. DE F. et al. Planejamento Estratégico de Marketing no Âmbito do Desenvolvimento Organizacional. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 9, 2006, São Paulo. **Anais**. São Paulo: SEMEAD, 2006. p. 17.

MANTZAVINOS, C.; NORTH, D. C.; SHARIQ, S. Learning, Institutions, and Economic Performance. **Perspectives on Politics**, Cambridge, v. 2, n. 01, p. 75–84, 2004.

MAYER, F.; GEREFFI, G. Regulation and Economic Globalization: Prospects and Limits of Private Governance. **Business and Politics**, Berkeley, v. 12, n. 3, p. 1–25, 2010.

MEYERS-LEVY, J. The Influence of a Brand Name's Association Set Size and Word Frequency on Brand Memory. **Journal of Consumer Research**, Oxford, v. 16, n. 2, p. 197–207, 1989.

MUNIZ, JR., A. M.; O'GUINN, T. C. Brand Community. **Journal of Consumer Research**, Oxford, v. 27, n. 4, p. 412–432, 2001.

- MURADIAN, R.; PELUPESSY, W. Governing the coffee chain: The role of voluntary regulatory Systems. **World Development**, Amsterdã, v. 33, n. 12, p. 2029–2044, 2005.
- NADVI, K. Global standards, global governance and the organization of global value chains. **Journal of Economic Geography**, Oxford, v. 8, n. 3, p. 323–343, 2008.
- NASCIMENTO, J. S. et al. Indicações geográficas: agregação de valor aos produtos brasileiros e maranhenses. **Geintec**, São Cristóvão, v. 2, n. 4, p. 353–364, 2012.
- NELSON, R. R.; SAMPAT, B. N. Making sense of institutions as a factor shaping economic performance. **Journal of Economic Behavior & Organization**, Amsterdã, v. 44, n. 1, p. 31–54, 2001.
- NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1–5, 1996.
- NEVES, M. F.; SAES, M. S. M.; REZENDE, C. L. Estudo de caso: illycaffé e os desafios do crescimento no Brasil. In: NEVES, M. F.; GIORDANO, S. R.; REZENDE, C. L. (Eds.). **Cadernos da Universidade Illy do Café**. São Paulo: Universidade illy do café/PENSA/FEA/USP, 2003. p. 69–121.
- NORTH, D. **The role of institutions in economic development**. 2003. Disponível em: <[http://www.unecede.org.unecedev.colo.iway.ch/fileadmin/DAM/oes/disc\\_papers/ECE\\_DP\\_2003-2.pdf](http://www.unecede.org.unecedev.colo.iway.ch/fileadmin/DAM/oes/disc_papers/ECE_DP_2003-2.pdf)>. Acesso em: 12 fev. 2015.
- NORTH, D. C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. 1. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- NORTH, D. C. Institutions. **Journal of Economic Perspectives**, Berkeley, v. 5, n. 1, p. 97–112, 1991.
- NORTH, D. C. Institutions, Ideology, and Economic-Performance. **Cato Journal**, Washington, v. 11, n. 3, p. 477–488, 1992.
- NORTH, D. C. **The New Institutional Economics and Development**. 1993. Disponível em: <<http://www.econ.iastate.edu/tesfatsi/NewInstE.North.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2015.
- NORTH, D. C. Economic Performance Through Time. **American Economic Review**, Nashville, v. 84, n. 3, p. 359–368, 1994.
- INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION. OIC. **Coffee Prices**. Disponível em: <<http://www.ico.org/prices/pr.htm>>. Acesso em: 20 jan. 2014.
- OLSON, M. **A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais**. São Paulo: EDUSP, 1999.
- OSTROM, E. Institutions and the environment. **Economic Affairs**, London, v. 28, n. 3, p. 24–31, set. 2008.

PENG, M. W. Towards an Institution-Based View of Business Strategy. **Asia Pacific Journal of Management**, Berlin, v. 19, n. 2-3, p. 251–267, 2002.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

PONTE, S. The “Latte Revolution”? Regulation, Markets and Consumption in the Global Coffee Chain. **World Development**, Amsterdã, v. 30, n. 7, p. 1099–1122, 2002.

PONTE, S.; GIBBON, P. Quality standards, conventions and the governance of global value chains. **Economy and Society**, Kentucky, v. 34, n. 1, p. 1–31, 2005.

PORTER, M. **Vantagem competitiva : criando e sustentando um desempenho superior**. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard business review**, Boston, v. 74, p. 61–78, 1996.

POTOSKI, M.; PRAKASH, A. Information asymmetries as trade barriers: ISO 9000 increases international commerce. **Journal of Policy Analysis and Management**, New Jersey, v. 28, n. 2, p. 221–238, 2009.

POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: The next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, Amsterdã, v. 18, n. 3, p. 5–14, 2004.

RAYNOLDS, L. T.; MURRAY, D.; HELLER, A. Regulating sustainability in the coffee sector: A comparative analysis of third-party environmental and social certification initiatives. **Agriculture and Human Values**, Florida, v. 24, n. 2, p. 147–163, 2007.

REARDON, T.; FARINA, E. M. M. Q. The rise of private food quality and safety standards: illustrations from Brazil. **The International Food and Agribusiness Management Review**, Amsterdã, v. 4, n. 4, p. 413–421, 2001.

RENARD, M.-C. The Interstices of Globalization: The Example of Fair Coffee. **Sociologia Ruralis**, New Jersey, v. 39, n. 4, p. 484–500, 1999.

RENARD, M. C. Fair trade: quality, market and conventions. **Journal of Rural Studies**, Amsterdã, v. 19, n. 1, p. 87–96, 2003.

RESANO, H.; SANJUÁN, A. I.; ALBISU, L. M. Consumers’ response to the EU Quality policy allowing for heterogeneous preferences. **Food Policy**, Amsterdã, v. 37, n. 4, p. 355–365, 2012.

RIES, A. A.; TROUT, J. **As 22 consagradas leis do marketing**. São Paulo: Makron books, 1993.

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento: a batalha por sua mente**. São Paulo: Makron Books, 2009.



ROCHA, D.; DEUSDARÁ, B. Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. **Alea : Estudos Neolatinos**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 305–322, 2005.

SAES, A. M. DO VINHO AO CAFÉ: aspectos sobre a política de diferenciação. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 7–19, 2006.

SAES, M. S. M. **A racionalidade econômica da regulamentação no mercado brasileiro de café**. 1995. 221 f. Tese [Doutorado]. Programa de Pós – Graduação em Economia, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção em pequena escala**. 2008. 168 f. Tese [Livre docência]. Programa de Pós – Graduação em Economia, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

SAES, M. S. M.; JAYO, M. **Competitividade do sistema agroindustrial do café**. São Paulo: USP/Ipea/pensa, 1998. 236. p (Relatório de Projeto).

SAES, M. S. M.; NAKAZONE, D. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio- Cadeia café**. Campinas. São Paulo: UNICAMP-IE-NEIT, 2002. 142 p. (Relatório de Projeto).

SAES, M. S. M.; NUNES, R. O. **Desempenho das MPEs na Indústria de Torrefação e Moagem de Café**. São Paulo: SEBRAE/Fipe, 2001. 44 p. (Relatório de Projeto).

SPECIALTY COFFEE ASSOCIATION OF AMERICA. SCAA. **Specialty Coffee US Relatório Consumo**. Disponível em: <<http://www.scaa.org/?page=resources&d=statistic-and-reports>>. Acesso em: 2 jan. 2015.

SCOTT, W. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, California, v. 32, n. 4, p. 493–511, 1987.

SICK, D. Coffee, Farming Families, and Fair Trade in Costa Rica: New Markets, Same Old Problems? **Latin American Research Review**, Pittsburgh, v. 43, n. 3, p. 193–208, 2008.

SORGHO, Z.; LARUE, B. Geographical indication regulation and intra-trade in the European Union. **Agricultural Economics**, New Jersey, v. 45, n. S1, p. 1–12, 2014.

STAROBIN, S.; WEINTHAL, E. The Search for Credible Information in Social and Environmental Global Governance: The Kosher Label. **Business and Politics**, Berkeley, v. 12, n. 3, p. 1-35, 2010.

TAUBER, R.; ANDERS, S.; LANGINIER, C. **The Economics of Geographical Indications: Welfare Implications**. 2011. Disponível em: <[http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/103262/2/Lit-Overview\\_GI\\_Paper\\_04\\_2011.pdf](http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/103262/2/Lit-Overview_GI_Paper_04_2011.pdf)>. Acesso em: 26 mar. 2015.

TAYLOR, P. L.; MURRAY, D. L.; RAYNOLDS, L. T. Keeping trade fair: governance challenges in the fair trade coffee initiative. **Sustainable Development**, New Jersey, v. 13, n. 3, p. 199–208, 2005.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. **The Institutionalization of Institutional Theory**. 1996. Disponível em: <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1430&context=articles>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

TOLEDO, G.; HEMZO, M. O processo de posicionamento e o marketing estratégico. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 15., 1991, Belo Horizonte. **Anais**. Belo Horizonte: ANPAD, 1991. v. 4. p 1-17.

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME. UNEP. **Communicating Sustainability**. 205. Disponível em: <<http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DTIx0679xPA-CommunicatingEN.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2015.

UNITED STATES OF DEPARTMENT AGRICULTURE. USDA. **Coffee: World Markets and Trade**. Disponível em: <<http://usda01.library.cornell.edu/usda/current/tro>>. Acesso em: 1 abr. 2014.

VALENTE, M. E. R.; PEREZ, R.; FERNANDES, L. R. R. DE M. V. O processo de reconhecimento das indicações geográficas de alimentos e bebidas brasileiras: regulamento de uso, delimitação da área e diferenciação do produto. **Ciência Rural**, Santa Maria, v. 43, n. 7, p. 1330–1336, 2013.

VERTINSKY, I.; ZHOU, D. Product and process certification – Systems, regulations and international marketing strategies. **International Marketing Review**, Bingley, v. 17, n. 3, p. 231–253, 2000.

VIEIRA, M.; CARVALHO, G. Perceptivas para Cafés do Brasil. In: ZAMBOLIM, L. (Ed.). **Café: Produtividade, Qualidade e Sustentabilidade**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2000. p. 75–90.

WILLIAMSON, O. E. **Las Instituciones económicas del capitalismo**. México: Fondo de Cultura Económica, 1989.

WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, California, v. 36, n. 2, p. 269, 1991.

ZAMBOLIM, L. et al. **Produção Integrada no Brasil: Agropecuária Sustentável, Alimentos Seguros** - MAPA. 1. ed. Brasília: Mapa/ACS, 2009.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. **Projeto: diagnóstico sobre o sistema agroindustrial de cafés especiais e qualidade superior do estado de Minas Gerais**. São Paulo: Pensa/Sebrae, 2001. 152 p. (Relatório de Projeto).

## **APÊNDICE A –Roteiro para entrevista**

Como observa as mudanças no mercado com os cafés especiais?

Como a associação recebe estas mudanças?

Qual direcionamento observado nos associados com as mudanças?

Quais são as dificuldades encontradas no processo? Quais os pontos críticos percebidos?

Como analisa o programa de marketing Cafés do Brasil para a cafeicultura?

Quais são as dificuldades encontradas no programa? Quais os pontos críticos percebidos?

O que precisa melhorar?