

# E

## STRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO DA *COMMODITY* DE CAFÉ

Recebido: 24/10/2021

Aprovado: 13/04/2022

<sup>1</sup>Ana Carolina de Souza Albieri

<sup>2</sup>Leonardo Augusto Amaral Terra

### RESUMO

**Objetivo:** O objetivo deste estudo é identificar as potenciais estratégias de geração de valor para diferenciação da commodity de café.

**Método:** O método consistiu em um estudo de caso instrumental, por meio entrevistas semiestruturadas com representantes de toda cadeia produtiva de cafés. Os dados obtidos foram analisados por meio do Tropes, categorizados e analisados no Excel e utilizados para produzir um mapa cognitivo que representasse as relações entre os resultados.

**Principais resultados:** Foi constatado um distanciamento entre o que pensa o produtor e o consumidor e um maior alinhamento das torrefadoras, cafeterias e pontos de vendas com os anseios dos primeiros.

**Relevância/originalidade:** A comercialização do café como commodity, tornou o produtor vulnerável a bruscas oscilações de preço de mercado, criando a necessidade de uma alternativa estratégica para diferenciação e geração de valor. Este trabalho contribui em trazer um direcionamento para orientar os produtores sobre como diferenciar seus produtos diante das novas realidades do mercado mundial de café.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** Este trabalho identificou que há, uma divergência em relação à percepção de valor entre o produtor e o consumidor final que aponta como características de qualidade o bom sabor, o café forte e a marca. Hoje, a torrefadora é a principal responsável por gerar valor ao produto, ao ligar os anseios do cliente ao produtor. Para diferenciar seus produtos, o produtor precisaria assumir uma posição mais próxima do cliente final, verticalizando sua operação e compreendendo melhor os anseios do cliente final.

**Palavras-chave:** Diferenciação. Commodity. Café. Estratégia.

FUTURE STUDIES RESEARCH JOURNAL

Scientific Editor: Renata Giovinazzo Spers

Evaluation: Double Blind Review, pelo SEER/OJS

Doi: <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2022.v14i1.484>

<sup>1</sup>Universidade de Ribeirão Preto - UNAERP, São Paulo, (Brasil). E-mail: [anacarolalbieri@gmail.com](mailto:anacarolalbieri@gmail.com)

<sup>2</sup>Universidade Virtual do Estado de São Paulo (UNIVESP), São Paulo, (Brasil). E-mail: [prof@leoterra.com.br](mailto:prof@leoterra.com.br) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-2624-5228>

# C OFFEE COMMODITY DIFFERENTIATION STRATEGIES

## ABSTRACT

**Objective:** The objective of this study is to identify potential value generation strategies to differentiate the coffee commodity.

**Method:** The method consisted of an instrumental case study, through semi-structured interviews with representatives of the entire coffee production chain. The data obtained were analyzed using Tropes, categorized and analyzed in Excel and used to produce a cognitive map that represented the relationships between the results.

**Main results:** There was a gap between what the producer and the consumer think and a greater alignment of roasters, coffee shops and points of sale with the desires of the former.

**Relevance/originality:** The commercialization of coffee as a commodity made the producer vulnerable to sudden market price fluctuations, creating the need for a strategic alternative to differentiate and generate value. This work contributes to bringing a direction to guide producers on how to differentiate their products in the face of the new realities of the world coffee market.

**Theoretical/methodological contributions:** This work identified that there is a divergence in relation to the perception of value between the producer and the final consumer that points out as quality characteristics the good taste, strong coffee and the brand. Today, the roaster is primarily responsible for generating value for the product, by linking the wishes of the customer to the producer. To differentiate their products, the producer would need to assume a position closer to the final customer, verticalizing its operation and better understanding the wishes of the final customer.

**Keywords:** Differentiation. Commodity. Coffee. Strategy.

## 1 INTRODUÇÃO

segundo as Nações Unidas, *Commodities* são definidas como “todo produto das atividades agrícola, florestal e pesqueira, e todo mineral, produzidos naturalmente ou que sofressem alguma transformação suficiente para que fosse negociado em quantidades significativas nos mercados mundiais”. As negociações deste mercado geralmente são realizadas em bolsas ou em contratos futuros, no qual são utilizadas ferramentas e instrumentos estatísticos e de gerenciamento de riscos, mas também podem ser comercializadas em mercado físico, pregão regular, cooperativas e venda direta (CASTRO, 2002). Dentre os aspectos utilizados para a definição dos preços, há grande destaque para as expectativas sobre oferta e demanda, mas também são consideradas as mudanças climáticas e seus impactos sobre a produção, crescimento ou recessão econômica, incertezas econômico-políticas tanto nacionalmente, quanto nas relações internacionais (HERREROS, 2010).

Assim como ocorre em outras culturas similares, a *commodity* de café está sujeita a flutuações de preços que afetam diretamente os produtores, especialmente em países subdesenvolvidos e em desenvolvimento (POKORNÁ; SMUTKA, 2011). Tal característica mostra a necessidade de se buscar alternativas que visem mitigar os riscos relativos a estes mercados, que hoje estão sujeitos a bruscas oscilações de valores devido às grandes especulações do mercado futuro, criando assim, um cenário extremamente competitivo e dependente de preços praticados no exterior (RIBEIRO; SOUSA; ROGERS, 2006).

Visando enfrentar tais dificuldades, países como Colômbia, Costa Rica, Guatemala e Quênia, têm procurado construir uma percepção de valor para os grãos produzidos em seus territórios, através de melhorias do processo produtivo e de abordagens de marketing (NISHIJIMA; SAES; POSTALI, 2012). A Colômbia merece destaque neste contexto. Com pesados investimentos no setor, o país conseguiu caracterizar seu produto no mercado como suave, a fim de atender ao crescente mercado de cafés especiais na Europa e Estados Unidos (SAES; NAKAZONE, 2004).

Enquanto isso, mesmo tendo obtido avanços na última década, o Brasil ainda enfrenta desafios para se consolidar como uma referência de tecnologia e qualidade no mercado internacional de café (COSTA, 2020). Isto porque, o país se apoiou em uma política de controle de preços, em que as torrefadoras seguiam o valor de mercado e os produtores de pautavam em safras homogêneas e de baixa qualidade (RIBEIRO, 2005),

Tal situação torna patente a necessidade de um maior entendimento estratégias e de uma revisão da atuação do Brasil neste segmento, visto que, devido às grandes especulações do

mercado futuro, a volatilidade dos preços da commodity de café cria um cenário competitivo e dependente de preços praticados no exterior. Outro aspecto, é a crescente exigência do mercado, que reforça a necessidade de se buscar diferenciação através da adição de atributos desejáveis aos consumidores (RIBEIRO; SOUSA; ROGERS, 2006; SAES; NAKAZONE, 2004).

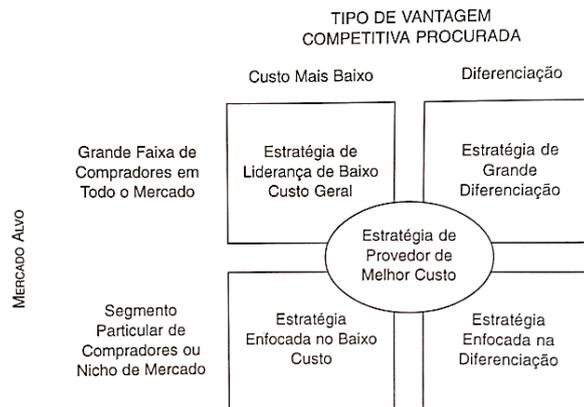
Neste contexto, a estratégia competitiva surge como forma de contornar a situação atual, pois, segundo Porter (1999), ela contribui para crescimento sustentável e lucrativo em um mercado competitivo, oferecendo suporte à criação de vantagens na diferenciação da produção, visando buscar um mercado exigente que procura satisfazer suas necessidades, independentemente do valor estabelecido para o mercado de *commodity* (KOTLER; ARMSTRONG, 2008). Nesse sentido, através de adoção de novas estratégias, se almeja a consolidação no mercado, obtenção de menores variações de preços, aumento das margens de lucro, e também, abertura novos mercados. Com base no que foi apresentado, o objetivo deste artigo é identificar as potenciais estratégias de geração de valor para diferenciação da *commodity* de café.

## 2 O PROBLEMA DA DIFERENCIAÇÃO

Na década de 50 havia um cenário em que grandes empresas oligopolistas estavam em plena expansão com grandes números de trabalhadores e produção padronizada, com o objetivo de alcançar todos os mercados consumidores. Entretanto, para ampliação de mercado, foi notado que cada parcela deste mercado tinha uma necessidade, criando assim a introdução de inovação e diferenciação na produção (SAES; ESCUDEIRO; DA SILVA, 2006). Como resposta ao aumento da competição de mercado, a estratégia competitiva passou a se destacar como forma de uma empresa se estabelecer, ampliando e conquistando novos clientes, por meio criação de valor para o consumidor (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2004).

Para atingir os objetivos da empresa e enfrentar as cinco forças competitivas representadas pelos concorrentes, os novos entrantes, os produtos substitutos, os fornecedores e os clientes, Porter (1999) apresenta três estratégias genéricas, sendo estas a liderança por preço; a diferenciação, e o enfoque em um nicho específico. Estas estratégias podem ser combinadas em cinco estratégias, a saber: estratégia de liderança de custo baixo; estratégia de grande diferenciação; estratégia de fornecedor de melhor custo; estratégia de enfoque ou nicho de mercado baseado em custos menores; estratégia de enfoque ou nicho de mercado baseado na diferenciação. Estas cinco abordagens são demonstradas na Figura 1 (PORTER, 1999; THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2004).

Figura 1 - As cinco estratégias competitivas genéricas.



Fonte: Thompson e Strickland III (2004).

A liderança de baixo custo geral aborda o enfoque no menor preço do produto ou serviço com o objetivo de atingir grande parcela de mercado. Para atingir esta meta, são adotadas políticas de eficiência e economia com o auxílio de conceitos como a curva de experiência, redução e controle de custos e de despesas gerais, para assim gerar uma postura defensiva aos concorrentes, produzindo um produto básico, com qualidade aceitável e baixo custo. Entretanto, há riscos que devem ser considerados como: mudança tecnológica que anula a anterior; imitação de concorrentes; desvio de atenção de pesquisa e desenvolvimento devido ao enfoque no custo; inflação em custos (PORTER, 1999; THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2004).

Na estratégia por enfoque, o produto ou serviço busca atender a um segmento em particular, seja do consumidor, geográfico ou linha de produtos, podendo tomar várias formas visando atender as necessidades de maneira mais eficaz que os demais concorrentes. Neste modelo podem ser destacados os riscos de aumento significativo dos custos, com a diminuição das diferenças de enfoque neste mercado, fazendo com que os clientes encontrem outro mercado dentro do alvo estratégico.

A estratégia de diferenciação busca um produto considerado único, podendo assumir esta forma através de projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, ou em outras dimensões. Quando alcançado, este modelo gera retornos acima da média, pois a empresa ganha posição defensiva a qual permanece isolada no mercado, em que seu consumidor a procura por seu caráter único e insubstituível, o que diminui a sensibilidade da variação de preços, e gera lealdade de seus compradores. Entretanto, em contrapartida à possibilidade de cobrar valores maiores, a parcela de mercado poderá ser menor, já que intrinsecamente o produto ou serviço possui caráter exclusivo e de maior valor agregado, o que poderá gerar riscos já que são necessários maiores investimentos em pesquisa

e desenvolvimento, propaganda e marketing, insumos, dentre outros. (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997; PORTER, 1999).

O valor percebido é a relação que o cliente faz entre a diferença dos benefícios com o custo do produto, gerando assim lealdade à marca e proporcionando a empresa maior conhecimento do seu público. Desta forma, gerar maiores benefícios cria destaque ao produto, sendo a diferenciação uma estratégica que possibilita gerar atributos que não serão encontrados nos concorrentes (DOMINGUEZ, 2000; KOTLER E ARMSTRONG, 2008).

A estratégia de diferenciação necessita da compreensão do comportamento, opinião e necessidades do consumidor, uma vez que estas informações juntamente com o valor que o cliente está disposto a pagar pelo produto, são de suma importância para o desenvolvimento da estratégia de um produto diferenciado em relação ao mercado, em que desperte o interesse do cliente. Bem elaborada, esta estratégia irá possibilitar um valor superior no produto, aumentará as vendas, e também irá criar lealdade e preferência em seus clientes (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2004).

Segundo Mintzberg (2006), temos seis maneiras para buscar a diferenciação, que podem ser observadas no quadro 1.

**Quadro 1** - Seis formas de diferenciar ofertas.

FORMAS DE DIFERENCIAÇÃO		
Preço	Preço baixo e design padrão	Redução de custos; escala.
Diferenciação de imagem	Marketing	Embalagem; aparência do produto; imagem da empresa; estilo; design; localização; escala; embalagem; tradição.
Diferenciação de suporte	Combina produtos e serviços	Tecnologia empregada; atendimento ao consumidor; facilidade de conserto/manutenção;
Diferenciação de qualidade	Produto melhor que dos concorrentes	Desempenho do produto; tecnologia empregada; qualidade dos insumos; aparência do produto; embalagem; durabilidade; treinamento de vendedores; confiabilidade; treinamento de vendedores; estreitamento de contato com o comprador;
Diferenciação de design	Produto com características distintas	Tecnologia empregada; design; estilo; características; desempenho; aparência do produto.
Não-diferenciação	Não se diferencia, opta por imitar concorrentes	

Fonte: elaborada com base em Mintzberg, et al. (2006) e Porter (1989).

A estratégia de diferenciação de preço adotada por produtos com características iguais, os quais possuem design padrão e destacam-se pelos seus baixos valores, será alcançada através de redução nos custos de produção, ou mesmo através da diminuição na margem de lucro do produto, que funciona com o aumento do volume de vendas. Todavia, para Mintzberg et al

(2006), o posicionamento de diminuição de preço não confere uma característica genérica; caracteriza apenas uma vantagem competitiva, defendendo a redução de custos de operação sem repassá-los ao consumidor, ou na redução ou na retirada de características que não agregam valor ao produto para o referido consumidor (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997; MINTZBERG; LAMPEL; QUINN; GHOSHAL, 2006).

A estratégia de diferenciação de imagem trabalha o marketing e propaganda do produto, distinguindo sua imagem, embalagem ou detalhes, conferindo assim as devidas características estéticas ao produto com objetivo de realçar a percepção do consumidor. Já a estratégia de diferenciação de suporte visa agregar valor ao produto oferecendo algo a mais, como vendas e suporte técnico, sendo este diferencial normalmente caracterizado por algum serviço agregado (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997; MINTZBERG; LAMPEL; QUINN; GHOSHAL, 2006).

Na estratégia de diferenciação de qualidade o produto precisa ser melhor que o dos concorrentes, se destacando por características que o valorizam a partir de três modos de abordagem: maior confiabilidade, maior durabilidade ou desempenho superior. A estratégia de diferenciação de design se desenvolve segundo características únicas ao produto, que o torna destaque no mercado, substituindo os concorrentes (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997; MINTZBERG; LAMPEL; QUINN; GHOSHAL, 2006).

Por fim, a estratégia de não-diferenciação é comum e consiste em imitar os lançamentos dos concorrentes quando o mercado permite tal atuação. Tal medida se assemelha ao conceito meio-termo de Porter, o qual a considera resultante de incapacidade de implementação das demais estratégias em uma empresa (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997; MINTZBERG; LAMPEL; QUINN; GHOSHAL, 2006).

Já Barcellos *et al.* (2015) argumentam que para obter diferenciação, faz-se necessário buscar os valores emocionais e percepções dos clientes, podendo criar um valor tanto qualitativo quanto simbólico. Neste contexto, fatores como, prestígio, exclusividade, costumes e hábitos, também devem ser destacados para criação da estratégia coerente, a fim de desenvolver itens que proporcionem diferencial.

Um outro aspecto importante da diferenciação é que ela traz benefícios à organização, aumentando o valor agregado, conferindo prestígio e melhora da imagem do produto, invalidando a lei da demanda (BESANKO; DRANOVE; SHANLEY; SCHAEFER, 2012). Deste modo, ela promove grande potencial para geração de valor agregado, especialmente quando exploram os valores e percepções dos consumidores. Isto é especialmente importante

no mercado de *commodities*, onde a padronização pode levar ao estreitamento das margens e à ampliação dos riscos para as empresas que atuam mercado.

Visando sanar tais problemas, têm-se observado nos mercados de *commodities*, a adoção de estratégias de diferenciação tais como: diferenciações nos serviços (prazo de entrega e facilidade do pedido) e no marketing (MARTINS; ABREU; AMORIM; TERRA, 2018); exploração das experiências anteriores, levando-se em consideração as dimensões cognitiva, funcional, simbólica e emocional da imagem (GONÇALVES FILHO; DOS SANTOS JUNIOR; SOUKI, 2017); abordagens “verdes” focadas na redução de emissão de gases estufa (HERON; PRADO; WEST, 2018; KRUPNICK; MUNNINGS, 2020) e na produção orgânica de alimentos (MATOS; BRAGA, 2020), entre outras com potencial para serem utilizadas como fator distintivo na *commodity* de café.

### 3 A COMMODITY DE CAFÉ

Conhecido como uma das mercadorias mais antigas a serem comercializadas, a partir do século XIX o café passou a ser consumido em massa, tornando-se a *commodity* agrícola mais comercializada no mundo (ORMOND; PAULA; FILHO, 1999). A transformação da cafeicultura em *commodity* aconteceu em 1882 com a *Coffee Exchange in City of New York – GENY*, em que a Bolsa de Café de Nova York passou a padronizar e classificar os grãos com objetivo de favorecer o comércio para a economia e consumo em massa (FREDERICO, 2013).

As duas espécies que possuem maior valor econômico são a arábica e a robusta, as quais se diferenciam pelos números de genes, sendo que a primeira produz um café de maior qualidade, com aroma intenso e variações de sabores, corpo e acidez, e a segunda não possui tanto refinamento, sua acidez é mais baixa e é amplamente utilizável na produção de café solúvel. Tais espécies são cultivadas em cinquenta países e são consumidas por grande parte da população mundial, sendo que o maior mercado consumidor são os EUA, imediatamente seguido do Brasil (SCHNAIDER; SAES, 2013).

O Brasil também é o maior produtor e exportador mundial de café. Segundo dados da EMPRAPA, em 2020 a produção nacional foi de 61,62 milhões de sacas de 60kg de café, um crescimento de 25% em relação a 2019. Deste montante, dados disponíveis no “Agrostat” da Secretaria de Comércio Exterior do Ministério da Economia do Brasil, mostram que cerca de 41,27 milhões de sacas foram exportados.

A maior parte da produção brasileira é feita por meio de colheita mecanizada e não há uma seleção minuciosa dos grãos o que impõe baixo nível de diferenciação ao produto. Isto

porque, a política padrão é a de produção por liderança em custo total (GUIMARÃES; SOUZA; SCHIAVI, 2020; POKORNÁ; SMUTKA, 2011). Esta falta de capacidade de diferenciação, transforma as atividades cafeeiras no Brasil em uma operação de alto risco em relação ao seu investimento, pois além de estarem suscetíveis à intemperes climáticas e precibilidade, também acabam refém da variabilidade dos preços no mercado futuro (RIBEIRO; SOUSA; ROGERS, 2006). Quando esta problemática é vista sob a ótica de uma política nacional, especialmente em países onde a agricultura possui grande peso em suas economias, isto torna a situação especialmente grave, pois a falta de diferenciação acaba tornando estes países mais vulneráveis à variabilidade de preços e a crises globais (POKORNÁ; SMUTKA, 2011)

Na tentativa de contornar tais situações, países como o Brasil buscam na regulação e nas políticas de incentivo, uma forma de mitigar os riscos deste tipo de negócio e melhorar a competitividade de seus produtos. Porém, o auxílio de políticas governamentais para os produtores de café tem se mostrado insuficiente a longo prazo. Uma outra estratégia que tem sido adotada em diversos países produtores é a de procurar se consolidar no mercado, através de novas estratégias, destacando a produção de cafés diferenciados, visto que o crescimento do consumo mundial é significativo. Tal abordagem pode ser adotada isoladamente pelo produtor ou através de associações, dividindo-se em diferenciação por qualidade, alteração na produção ou comércio (SAES, 2006). Visto que o número de consumidores finais dispostos a pagar a mais por um café de maior qualidade tem crescido, em especial no mercado europeu, tal medida garante que os agricultores recebam mais que o dobro do preço global praticado para esta *commodity*, melhorando a rentabilidade e mitigando os riscos do negócio (KAPLINSKY; FITTER, 2001).

Neste sentido, há uma grande variedade de aspectos que definem a diferenciação do café, sendo consideradas características físicas e sensoriais, como também preocupações ambientais e sociais. Quanto às preferências dos consumidores, podemos destacar sabor, aroma e também características intrínsecas, em que o café não é apenas consumido por seus fatores organolépticos, mas também para a imagem que o consumo fornece, destacando o papel da publicidade (KAPLINSKY; FITTER, 2001; SAES; SPERS, 2006).

Quanto as características físicas e sensoriais, temos os cafés especiais que se caracterizam por cheiro e sabor diferente do café convencional, podendo abordar também aspectos sociais e ambientais. Segundo dados da Revista Cafeicultura (2016), este novo mercado representa de 5% a 10% dos cafés produzidos no mundo. Entretanto, a produção brasileira é predominantemente de café convencional, sendo o café produzido sem diferenciação. Neste processo, após a colheita o café passa pelo processo de lavagem, sendo

realizada a separação do café seco dos cafés cereja e verde. Após esta etapa, são formados dois lotes, que serão secados em terreiros e, posteriormente, em secador com armazenamento em tulhas. Após todo este processo, o café será beneficiado e comercializado (MELO; SILVA; LOPES, 2013).

Para atingir uma produção de cafés especiais, ou seja, sem defeitos primários, o produtor precisa inteirar-se de todo processo produtivo e do processo de comercialização, a fim de que o café atinja o mercado consumidor que busque este diferencial e esteja disposto a pagar pelo produto. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Café, o produto é classificado de 0 a 100 pontos. Aqueles que possuem pontuação acima de 80 são considerados especiais e seu preço de mercado pode dobrar em relação à *commodity* (MARCOMINI, 2013).

Na classificação internacional de cafés especiais, existem quatro principais normas que incluem monitoramento e certificação independentes. São elas: Rainforest Alliance, Fairtrade, Organic e UZT Certified. Entretanto, cada país possui seus próprios critérios, os quais que podem ser: através do aspecto do grão; forma de colheita e preparo; qualidade da bebida; origem de plantio; dentre outros. As principais categorias se subdividem conforme o quadro 3 (KOLK, 2013; SAES, 2007).

**Quadro 2** - Principais categorias de Cafés Especiais.

CAFÉ ESPECIAL	
Café <i>Gourmet</i>	Grãos de café arábica de alta qualidade, quase isento de defeitos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Classificação maior ou igual a 3 de acordo com a tabela de Classificação Oficial do Ministério da Agricultura;</li> <li>• Aspecto uniforme muito bom;</li> <li>• Bebida mole/estritamente mole;</li> <li>• Umidade entre 11 e 12%;</li> <li>• De 0 a 5 defeitos em amostra de 300g.</li> </ul>
Café Orgânico	Produzido sob regras da agricultura orgânica. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização de fertilizantes orgânicos;</li> <li>• Controle biológico de pragas e doenças.</li> </ul>
Café Certificado	Com responsabilidade social e ambiental. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produzidos de acordo com as normas e regras certificadoras internacionais.</li> </ul>
Café de Origem	A qualidade está relacionada a territorialidade. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produzido em uma região tradicional no produto.</li> </ul>

Fonte: elaborada com base em Marcomini (2013) e Saes (2007).

Dentre as vantagens que o agricultor pode atingir com a produção de cafés especiais, podemos destacar o melhor preço de venda; posição competitiva; preservação ambiental e social; menores variações de preços; abertura de novos mercados; e até ganhos de prêmios. Todavia, vale ressaltar que o produtor deverá investir em infraestrutura e mudanças para o

processo de certificação do café. Outro aspecto que vale ressaltar é que de toda produção de café, cerca de 40 a 60% irá alcançar a classificação de café especial; o restante será comercializado como *commodity* (CARRANZA; PORRAS; RIVIERA, 2010; MARCOMINI, 2013).

A produção brasileira de café especial detém apenas 10% deste comércio mundial e no mercado nacional há um crescimento significativo na demanda por este produto. Segundo relatórios desenvolvidos pelo Rabobank o consumo de cafés especiais atingiu a marca de 1.171 mil sacas em 2020, um crescimento de cerca de 407% em relação à 2012. Entretanto, mesmo com este crescimento, observa-se que o café brasileiro vem perdendo valor para os cafés da América Central e Colômbia, que perceberam o novo contexto de consumo. Hoje, o café colombiano possui valor cerca de 25% mais elevado que o café nacional, já que o primeiro se destaca através do marketing e diferenciação. Em relação ao marketing, criou-se o personagem fictício Juan Valdez que representa um pequeno cafeicultor, transmitindo assim, a imagem de um produto ecológico e tradicional. Vale ressaltar a diferenciação nos processos de colheita, realizada manualmente e selecionando os grãos, bem como a pós colheita, trabalhando o processo de café lavado (WILKSON, PEREIRA, 2014).

Considerando que a estratégia de diferenciação traz vantagens para mercados nos quais as preferências dos consumidores são diversificadas, o comércio de cafés especiais demonstrou elevado crescimento nos últimos anos, destacando as estratégias de inovação e diferenciação, como as adotadas por países como a Colômbia, como alternativas para mitigar riscos e aumentar as margens praticadas neste tipo de mercado (MELO; SILVA; LOPES, 2013).

## 4 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

A pesquisa proposta se caracteriza como exploratória e tem o objetivo de identificar os aspectos considerados diferenciais para os consumidores de café, utilizando o método de estudo de caso instrumental, que permitiu a assimilação tais dados. A pesquisa se baseou nesta estratégia por se tratar de uma técnica que busca informações de acontecimentos contemporâneos, com observação direta à percepção do consumidor final (GIL, 2002; YIN, 2003).

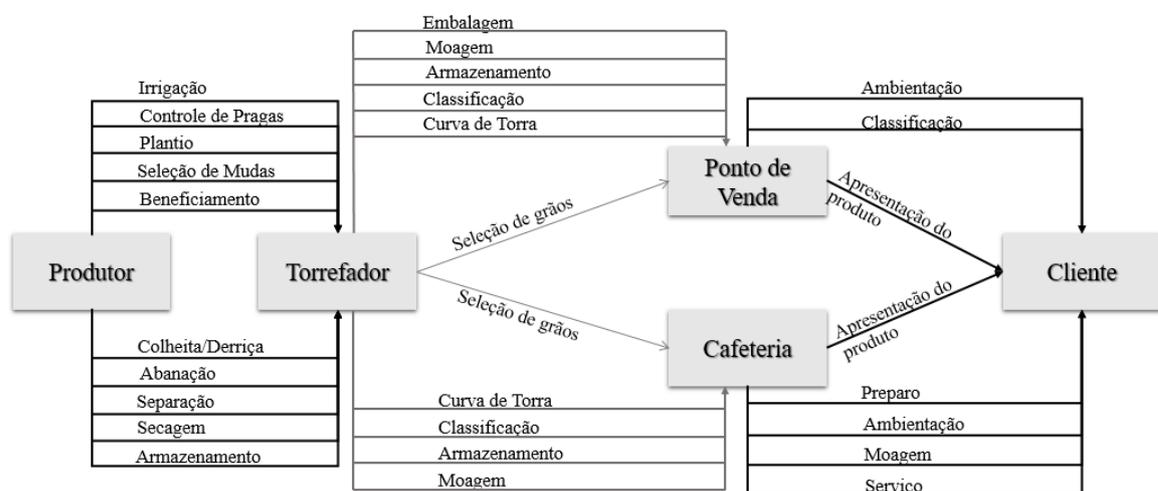
### 4.1. Procedimento de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas que se caracterizam por possuir um roteiro previamente elaborado, abordando questionamentos

básicos apoiados nos aspectos diferenciais do café, considerando as seguintes variáveis: preço; características sensoriais, como sabor e aroma; embalagem; local de consumo/compra do produto; origem. Tais entrevistas foram realizadas pessoalmente, nas quais as respostas foram coletadas utilizando anotações (YIN, 2003).

Foram selecionados representantes de toda cadeia produtiva de cafés, visto que em cada etapa há processos que agregam na diferenciação do produto como mostra no Quadro 3, explorando assim as percepções de toda etapa da produção, contando com dois produtores, uma indústria, dois pontos de vendas e duas cafeterias. Representando os consumidores finais foram selecionados dois clientes de cada cafeteria e ponto de venda, conforme Figura 2.

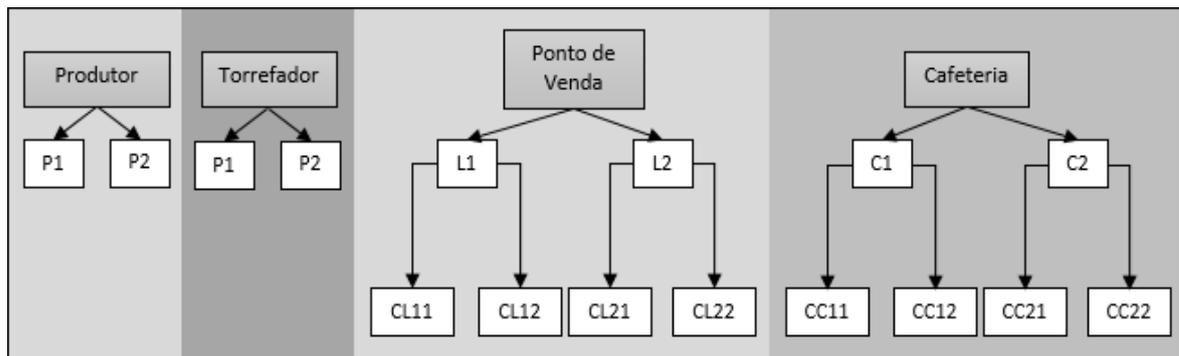
Quadro 3 – Cadeia de valor.



Fonte: elaborado pelos autores com auxílio dos entrevistados.

Para Kolk (2003), os pequenos e médios produtores possuem foco na venda para trades, associações de produtores e cooperativas, enquanto os grandes produtores vendem diretamente para exportação. Desta forma, foram selecionados médios produtores por estes não conseguirem praticar a estratégia de diferenciação por preço, já que não possuem volume de produção suficiente e permanecem reféns dos valores praticados no mercado. A torrefadoras foram selecionadas por possuírem o conhecimento em seleção, torrefação e moagem, e por focarem a produção para o segmento de cafés diferenciados. Os pontos de vendas e cafeterias foram escolhidos por oferecer cafés de qualidade aliados à preocupação de sempre fornecer o melhor aos mais exigentes clientes.

Figura 2 – Entrevistados.



Fonte: elaborada pelos autores.

Quadro 4 – Clientes entrevistados.

Homens		Mulheres	
Profissão	Idade	Profissão	Idade
Agrônomo	65 anos	Arquiteta	36 anos
Designer	31 anos	Bióloga	64 anos
Bancário	33 anos	Psicóloga	30 anos
Engenheiro Civil	34 anos	Empresária	31 anos

Fonte: elaborado pelos autores.

As entrevistas ocorreram abertamente com indagações sobre opiniões e percepções dos entrevistados. Os clientes são consumidores dos cafés e pontos de vendas entrevistados e foram abordados de forma aleatória. Foram realizadas entrevistas com quatro homens e quatro mulheres, com idades entre 30 e 65 anos. Devido a questões éticas, os entrevistados foram mantidos no anonimato, em que foram nomeados por números.

#### 4.2. Procedimentos de Análise de Dados

Após a coleta dos dados foi realizada uma análise qualitativa, que, por se tratar de um processo com grande carga semântica, é percebida a dificuldade ao tratar os resultados obtidos. Neste contexto, foi utilizado o software Tropes, que consiste em um software de análise semântica o qual aloca as variáveis em uma superfície, onde a proximidade confere maior relação entre as mesmas, sendo que as referências vão da esquerda para a direita, respeitando o sentido das que vem primeiro para as posteriores. Espera-se que tal programa facilite a análise qualitativa de grandes textos (FERREIRA, 2007). Tais variáveis foram selecionadas de acordo com o Quadro 1, desenvolvido com base em teorias dos autores Porter (1989) e Mintezberg (2006), as quais são: embalagem; aparência do produto; preço; imagem da empresa; localização da produção; confiabilidade da marca; características do grão; tradição.

Para complementar a análise, também foi utilizada a ferramenta Excel, na qual inicialmente utilizou-se a percepção das informações para se obter as palavras-chaves e suas relações, a fim de categorizá-las por nível de importância e utilizar o cruzamento de dados que auxiliaram em sua exploração e interpretação. Desta maneira, foi realizada a compreensão dos fatos ligados às questões que se buscou responder, utilizando o método nomeado por alguns autores como “afunilamento” (ALVES; SILVA, 1992). A fim de apresentar os dados obtidos foi construído o mapa cognitivo com base nas entrevistas dos consumidores, cafeterias e pontos de vendas, para organizar e demonstrar as percepções obtidas (NEVES, 2012).

Com as informações alcançadas, o objetivo é delimitar os anseios do mercado relação a definição das características que agregam valor ao café, visando definir qual diferenciação irá resultar em maior retorno financeiro ao produtor.

### 4.3. Caracterização dos produtores

O Produtor P1, produz café arábica em uma propriedade de 36 hectare localizada no município de Guará-SP, onde são destinados 26 hectares para o cultivo de café. Este médio produtor possui dois funcionários fixos e 696 horas/homem temporários por hectare ao ano. Nesta propriedade a produção é por colheita mecanizada, irrigação por gotejamento e secagem realizada em terreiro suspenso, o que rende a produção de 60 a 70 sacas de café por hectare, comercializada para uma cooperativa que também fornece insumos e auxilia em questões técnicas agrícolas.

O Produtor P2, produz café arábica em uma propriedade localizada no município de Jeriquara-SP, onde são destinados 32 hectares para o cultivo de café. Médio produtor, de agricultura familiar, sem funcionários fixos, mas há contratação de e 696 horas/homem temporários por hectare ao ano. A produção é realizada com colheita mecanizada, sem sistema de irrigação, e a secagem se realiza naturalmente em terreiro, o que rende a produção média de 70 sacas de café por hectare, a qual é vendida para uma cooperativa que também fornece insumos e auxilia em questões técnicas agrícolas.

### 4.4. Caracterização da torrefadora

A torrefadora T1, localizada em Belo Horizonte, no estado de Minas Gerais, foi fundada em 2015 com o intuito de fornecer cafés de qualidade, visando o compromisso com trabalhadores e com o meio ambiente, a fim de garantir o desenvolvimento sustentável em toda cadeia. A empresa trabalha fornecendo cafés de quatro fazendas localizadas no sul de Minas

Gerais, nas quais são selecionados microlotes de cafés para garantir a qualidade e frescor dos grãos, os quais são torrados de acordo com cada perfil do grão, com o objetivo de fornecer um produto final com processo produtivo de qualidade, tradição, história e torrefação artesanal. Hoje a empresa conta com três funcionários, parceria com as quatro fazendas, e suas vendas são destinadas a todo país com foco nas vendas online.

A torrefadora T2, localizada na cidade de Franca no estado de São Paulo, foi fundada por produtores que cultivam cafés desde 1984, e em 2008 decidiram criar uma *trade* de cafés especiais com foco na exportação, com o reconhecimento do mercado há um ano e meio, a empresa expandiu para o varejo. Hoje a empresa conta com onze propriedades e cerca de cento e cinquenta funcionários rurais, e em época de colheitas chega até duzentos e cinquenta funcionários, já o varejo conta com oito funcionários fixos e vinte terceirizados. Classificada em seu faturamento como média empresa, esta possui o foco na produção de duas linhas de cafés arábicas, a *premium* e a reserva, que são 80% destinados à exportação, em sua maioria para os Estados Unidos e Europa.

#### 4.5. Caracterização dos pontos de vendas

O ponto de venda L1, trata-se de um empório com duas lojas, com foco nos produtos de qualidade, sendo a primeira sediada em cidade de Ribeirão Preto desde 1998 e a segunda em Campinas, ambas no estado de São Paulo. A loja entrevistada foi a primeira, que se caracteriza como média empresa e possui cinquenta funcionários em que um é especializado no atendimento de cafés. A comercialização deste produto é em grãos, moídos ou capsulas, sendo que sua apresentação realizada através do vendedor e da degustação.

O ponto de venda L2, também é um empório situado na cidade de Ribeirão Preto desde 1991, com foco na venda de bebidas, que se caracteriza como média empresa e possui quinze funcionários, os quais passam por treinamentos para auxiliar o cliente na escolha de seus produtos. A empresa possui cafés selecionados que são vendidos em grãos, moídos ou capsulas, em que a apresentação do produto é realizada através de degustação.

#### 4.6. Caracterização das cafeterias

Localizada na cidade de Ribeirão Preto, a cafeteria C1, é composta por dois sócios e três funcionários e possui foco no mercado de cafés diferenciados. Os cafés especiais são comprados diretamente do produtor, os quais normalmente estão localizados no sul de minas. O grão passa por análises e classificação do barista do estabelecimento, para enfim realizar a torra e moagem.

O produto está disponível como bebida, drinks, pacotes de grãos ou do café moído, e também oferece lanches, salgados e doces. O público consumidor é composto em sua maioria por mulheres.

A cafeteria C2, é uma loja de franquia argentina com o foco em sorvetes que oferece também o café italiano. O proprietário possui duas lojas, sendo uma localizada em um centro de compras de Ribeirão Preto e o outro em São José do Rio Preto, sendo a primeira escolhida como local de entrevista. Neste ponto são contratados nove funcionários, e se caracteriza como pequena empresa. O café fornecido trata-se de um *blend* de arábica e robusta importado de uma empresa Italiana, que além de fornecer o produto, também disponibiliza a máquina de expresso com rigoroso sistema de controle de torra e moagem. O nesta loja além do café também são oferecidos sorvetes, drinks, salgados, doces e lanches.

### 5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

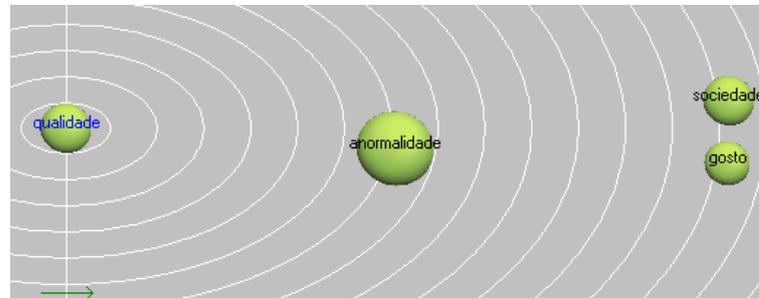
A estratégia de diferenciação foi aquela, predominantemente, adotada pelas torrefadoras, pontos de vendas e cafés entrevistados. Já os produtores P1 e P2, mostram interesse no mercado de café especial buscando se adequar para este segmento, sendo que hoje, toda produção é destinada às cooperativas, as quais oferecem suporte técnico para os produtores a fim de garantir maior qualidade do café e diminuir os custos de produção.

Para os produtores, a qualidade do café se relaciona diretamente com os defeitos do grão, sendo que quanto menor a quantidade de anomalias apresentadas (Figura 3), melhor será o café, visto que para estes, a classificação dos grãos dada pelos seus compradores, ou seja, as cooperativas que determinam qual será o padrão buscado pela produção. Outros aspectos relacionados com a qualidade, mas de maneira mais distante, são: gosto pessoal; a mão de obra como fator para uma boa produtividade; e a espécie de café arábica. Foi notado a preocupação dos produtores quanto às anomalias nos grãos, as quais foram relacionadas às técnicas de cultura (ver Figura 4), vista por estes como determinante para se obter uma boa safra de café.

O destino de grande parte da safra de café dos entrevistados são as cooperativas que visam a produção desta *commodity*, ao passo que uma pequena parcela irá diretamente para as torrefadoras, sendo que destas, foram selecionadas duas para a entrevista, a T1 e a T2. Tais empresas deram início a torrefação de cafés especiais devido ao crescimento de mercado, pois perceberam que este nicho requer especialização nesta etapa do processo produtivo. A T1, possui parcerias com produtores, e realiza a etapa de seleção, torra, moagem e distribuição do

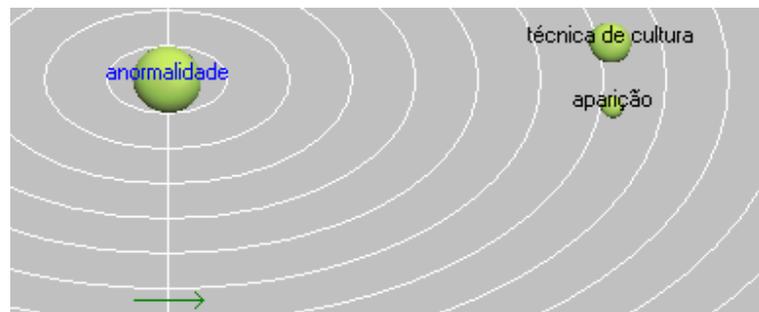
grão, enquanto a torrefadora T2 possui anos de experiência com produção de café e ampliou o seu mercado para agregar valor ao produto fornecido.

**Figura 3:** Gráfico em esferas - Relação entre variável qualidade.



Fonte: Software Tropes

**Figura 4:** Gráfico em esferas - Relação entre variável qualidade para os produtores.

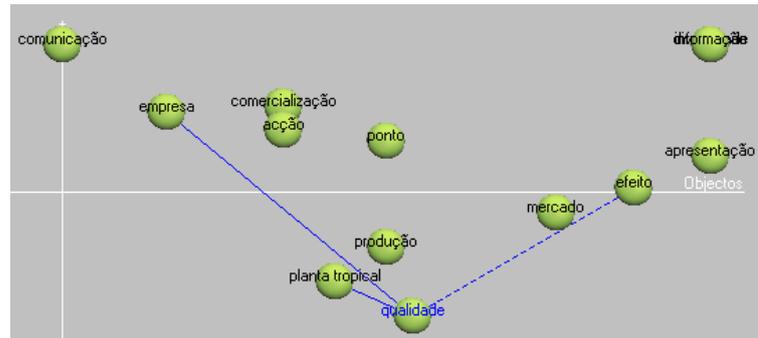


Fonte: Software Tropes

Em ambas as empresas, todo processo de produção de cafés especiais busca adicionar valor ao produto, visando de alcançar o adjetivo qualidade e superioridade. Em aspecto mais amplo, para ambas o controle de qualidade é rigoroso evitando anormalidade, já que o objetivo das empresas é atender ao crescente público consumidor, proporcionando a distribuição comercial em todo país. Assim, a apresentação do produto, a comunicação com o cliente e a difusão da informação sobre o café especial surge como abordagem destas empresas.

Foi percebido o foco das torrefadoras em relacionar a qualidade com a marca e sua comercialização, retomando assim a ênfase na comunicação e difusão do conceito de café especial como meio de proporcionar do conhecimento aos consumidores, a fim de que o público consumidor comum almeje este novo produto. Para tal percepção de superioridade, foram adotadas a seleção de características no produto como seleção dos grãos com base no aroma, sabor e difusão do conceito de café especial para reforçar a qualidade.

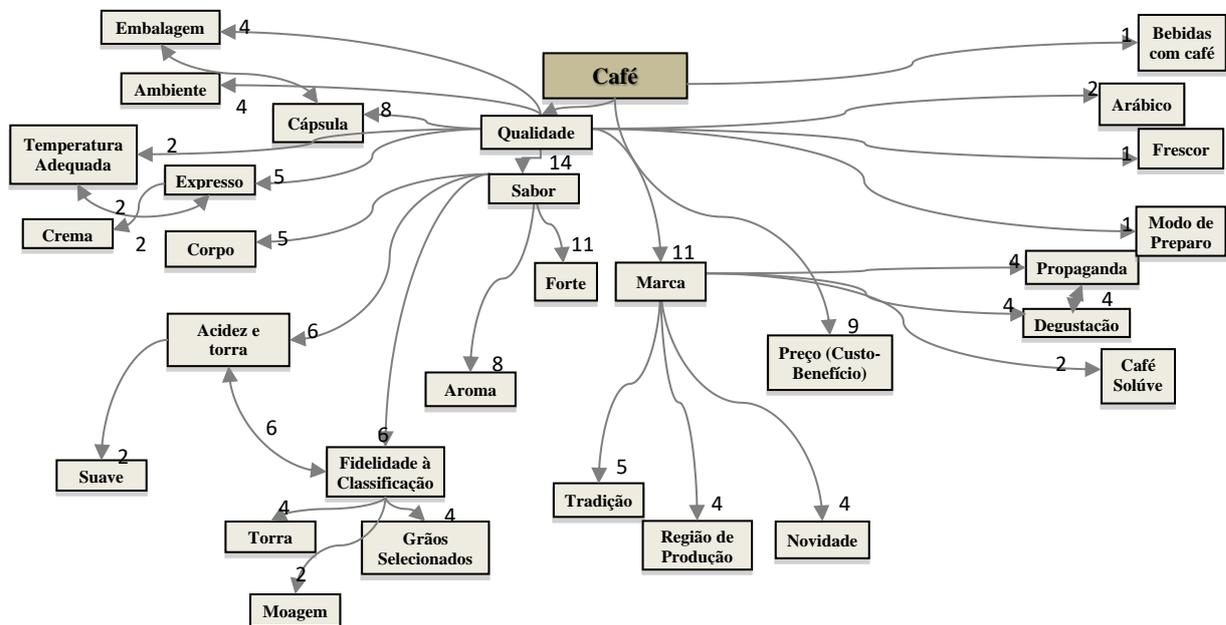
Figura 5: Gráfico atores - Relação entre variável qualidade para torrefadoras.



Fonte: Software Tropes

Nota-se que o foco do produtor é atender aos requisitos de seus compradores, as cooperativas e as torrefadoras, enquanto estas possuem maior proximidade com os anseios consumidor final. Tais dados reforçam o conceito de que quanto mais próximo do seu público, mais fácil é a comunicação e percepção dos atributos que agregam valor ao cliente final. No mapa cognitivo (Figura 6), podemos perceber o alinhamento dos conceitos da torrefadora com as cafeterias, pontos de vendas e consumidores (KAPLINSKY; FITTER, 2001).

Figura 6: Mapa Cognitivo – Percepção dos clientes, pontos de vendas e cafeterias.



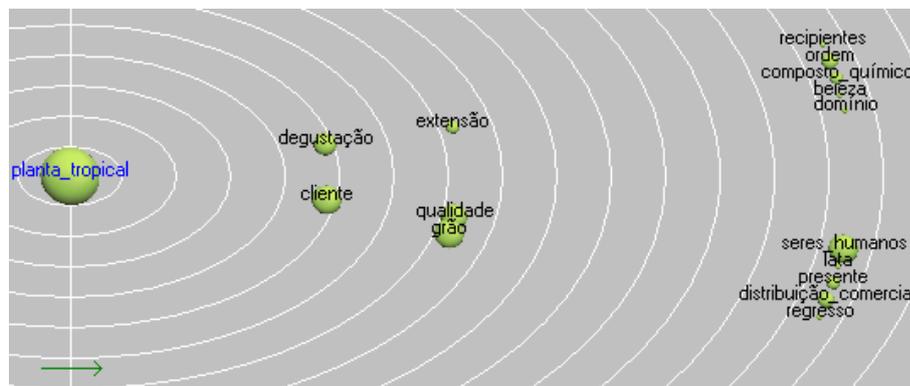
Fonte: elaborado pelos autores.

Nos pontos de vendas a seleção de fornecedores é rigorosa, sendo comercializado preferencialmente cafés do tipo arábico com boa qualidade do grão. Nestes locais, há a constante preocupação com o treinamento dos funcionários para que possam sanar as dúvidas

dos clientes, e a apresentação do produto é realizada através da degustação, sendo que no ponto de vendas L1 há um consultor barista. Foi apontada a predominância do público de classe média alta, com destaque para o masculino com caráter mais exigente e interessado por cafés especiais. A forma mais comercializada é do café em grãos seguindo do crescente mercado de capsulas, destacando também a grande procura por cafés para presentear.

Em análise realizada pelo Tropes, para os entrevistados, a relação do café está diretamente ligada à qualidade dos grãos, sendo seu tamanho (extensão) destacado como característica importante para qualidade, e o equilíbrio de sua acidez (composto químico) como variável secundária. Outros aspectos foram a embalagem (recipiente), que segundo os entrevistados, é o ponto de desempate entre a dúvida de compras.

**Figura 6:** Gráfico de esferas - Relação entre as variáveis e o café para os pontos de vendas.



Fonte: Software Tropes

Os clientes costumam buscar cafés do tipo arábico, de acordo com a classificação dos grãos, levando em conta a marca (propriedade intelectual) do produto, sendo que muitos possuem fidelidade à tradição de consumo. Por ser um produto com características físicas e sensoriais de qualidade difíceis de se observar, o que pode levar à análise incorreta, os pontos de vendas utilizam a degustação no local para apresentar novas opções e testar a preferência dos clientes. Desta maneira, o sucesso do produto é garantido quando o consumidor percebe a qualidade e diferenciação do café, pois caso contrário não será considerado válida a compra do produto (SAES; SPERS, 2006).

Nas cafeterias entrevistadas, foi citado maior interesse masculino pelo conhecimento do produto, entretanto na C2 a frequência maior é de mulheres, enquanto na C1 é de homens. Tal diferença se dá pela proximidade da cafeteria C1 a um grande centro empresarial, enquanto à C2 foi citada pelas entrevistadas como local aconchegante e bem ambientado.

Nas cafeterias, a bebida mais vendida é o expresso curto seguido de bebidas com leite e chocolates (produto alimentar complexo), sendo a segunda uma preferência feminina. Para os entrevistados, os clientes apreciam o corpo, acidez e a correta extração da bebida, visto que em ambas, este último aspecto passa por controle rígido de qualidade. Foi relatado que algumas vezes, a bebida não agrada ao paladar do cliente resultando em queixas, as quais no caso da cafeteria C1 por se tratar de um *blend*, possui característica encorpada e de grande acidez, enquanto na cafeteria C2 as queixas correspondem a não constância do sabor da bebida, visto que há variações de bebida oferecida, já que a cafeteria adquire o produto de diversos fornecedores, sendo normalmente uma bebida mole, mais suave e arábica.

**Figura 7:** Gráfico de esferas – Percepção do café para os clientes nos pontos de vendas.



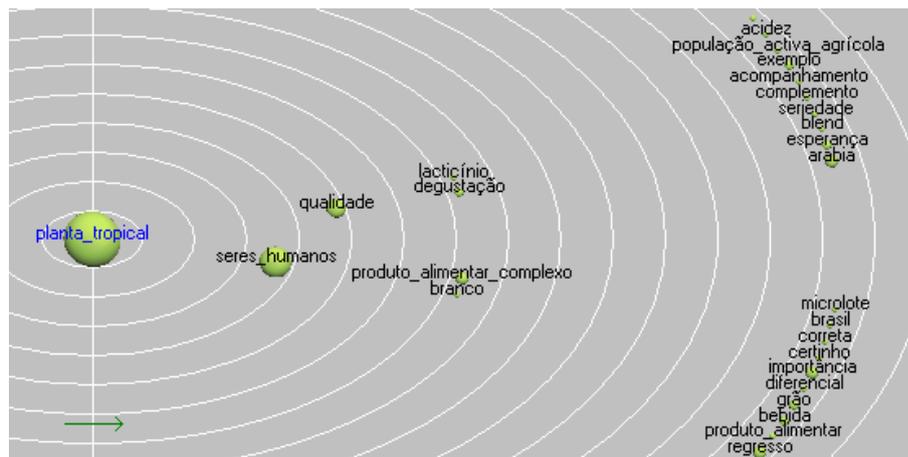
Fonte: Software Tropes

Os clientes abordados de forma aleatória, demonstraram que costumam consumir café em suas casas e trabalho, optando por consumir em cafeterias em momentos especiais, as quais são escolhidas por proximidade geográfica ou por proporcionar um ambiente aconchegante. A qualidade e característica do produto, estão dentre os aspectos citados como importantes para as cafeterias, assim como sua apresentação que é realizada através do atendente treinado. Mais distante temos também o paladar dos clientes, os itens diferenciais como qualidade do grão, preparo e acompanhamentos, sendo estes salgados, bolos, quiches e demais salgados de alta qualidade.

A indicação (advertência) de conhecidos ainda possui grande força para atração de novos clientes, visto que o café é um produto com características sensoriais que necessita degustação para conhecimento de sua qualidade. Neste sentido, para as cafeterias, o café especial precisa seguir um padrão ideal, o qual foi destacado como essencial se obter uma bebida com corpo (substância) e moagem correta realizada pela máquina de expresso (Figura 6 e 8). Esta característica justifica a preocupação destas empresas com a manutenção e controle de suas máquinas, visto que o café já foi selecionado na compra, passado à cafeteria a importância de uma bebida com preparo de alta qualidade.

Tais aspectos reforçam a necessidade do produtor de integrar-se em todo processo produtivo e de comercialização para diferenciação na produção de cafés especiais, buscando qualidade percebida dos clientes, que primeiramente são atraídos pelo sabor que lhes agrade ao paladar, conforme proposto por Marcomini (2013). Reforçando Kaplinsky e Fitter (2001) e Saes e Sepers (2006), o sabor, aroma e a imagem do produto aparecem como preferência dos entrevistados, todavia, o sabor foi relacionado pelos entrevistados a variáveis que não fazem parte dos processos realizados pelo produtor, como: marca; aroma; fidelidade à classificação; e também acidez e torra equilibrada. A marca (propriedade intelectual) foi relacionada à tradição, região de produção e novidade, sendo que a propaganda fortalece a relação desta com seu público consumidor. Os entrevistados fizeram também uma forte relação da qualidade ao café forte, contudo, tal aspecto trata-se de um conceito amplo que deve ser explorado visando de compreender quais características levam ao conceito forte.

Figura 8: Gráfico de esferas – Café especial nas cafeterias.



Fonte: Software Tropes

Figura 9: Gráfico de esferas – O café para os consumidores.



Fonte: Software Tropes

O preço do produto foi destacado pelo cliente como diferencial, todavia, o valor deve ser compatível com sua qualidade, já que todos entrevistados estavam dispostos a pagar a mais por novidade e por um produto melhor, garantindo assim, u lucro duas vezes maior que o praticado mundialmente com a comercialização da *commodity* de café (KAPLINSKY; FITTER, 2001). Assim a fidelidade à classificação, é procurada por garantir a seleção de grãos, torra e moagem adequados, garantido uma bebida equilibrada. Neste sentido, podemos observar o crescente mercado em cápsula, que mesmo com maior custo, agrada por sua praticidade, sabor e forma de preparo.

Em vista disso, podemos concluir que o conceito de qualidade e as ações que diferenciam o café se alterna nos grupos entrevistados conforme representado na Cadeira de Valor (Quadro 3). Sendo clara a preocupação de cada agente em atender as expectativas do seu consumidor, ou seja, para o produtor o café deve possuir as características que a torrefadora ou cooperativa exigir, neste sentido ele deverá produzir um grão selecionado sem defeitos, grande, com secagem e beneficiamento adequado. Já as torrefadoras, se preocupam em classificar os grãos para que assim atendam a curva de torra compatível, para posteriormente armazenar e distribuir o produto fresco. As cafeterias e pontos de vendas procuram atender as exigências dos clientes finais, que buscam por um produto de qualidade que lhes agradem no paladar.

As etapas, como seleção de grãos, classificação, torra, moagem, marca e vendas, são realizadas pelas torrefadoras em busca da geração de valor ao café, visto que a proximidade ao seu público consumidor auxilia no alcance de tais diferenciais, gerando assim maiores ganhos. Enquanto a torrefadora apresenta ascensão nos ganhos, o produtor permanece na posição de elo mais frágil da cadeia (POKORNÁ; SMUTKA, 2011).

Neste estudo, foi notado o distanciamento entre o produtor e o consumidor final, o qual procura não só uma bebida boa, como também é influenciado pela marca e ainda busca o café com valor correspondente ao que o produto oferece. As características citadas como qualidade para os produtores, como padrão do grão e as formas de cultivo não são conhecidas pelo cliente final, o qual citou apenas a espécie arábica e a região de produção como diferencial. Em contrapartida, percebemos o alinhamento das torrefadoras, cafeterias e pontos de vendas com os anseios dos consumidores, sendo o conhecimento da torrefadora é suma importância para unir a cadeia produtiva com objetivo de atender tais percepções e anseios. Entretanto faz-se necessário o enquadramento dos produtores neste seguimento para que o produto final atenda o mercado consumidor gerando valor em toda cadeia produtiva.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comercialização da *commodity* de café tornou o produtor vulnerável por se deparar com as bruscas oscilações de preço de mercado, criando a necessidade de uma alternativa estratégica para diferenciação e geração de valor, a fim de atender ao crescente segmento de mercado de cafés especiais, o qual possui padrões a serem atendidos. Desta forma, o presente artigo buscou identificar as potenciais estratégias de geração de valor para diferenciação desta *commodity*.

Os resultados deste estudo de caso, referente à amostra da pesquisa, demonstraram que a obtenção de valores passa por toda rede de produção, apontando aspectos almejados para os produtores, torrefadores, pontos de vendas, cafeterias e, por fim, para os clientes finais. Foi identificando que para cada representante da cadeia produtiva, a diferenciação e a geração de valores possuem um significado que somados ao todo agregam valor ao café especial. Entretanto, vale ressaltar que há grande desconhecimento dos clientes finais em relação ao conceito de cafés especiais, apontando como característica da qualidade, o bom sabor, o café forte e sua marca. Assim sendo, vale abordar como pesquisa futura a busca da definição dos aspectos sensoriais que atendem as expectativas dos consumidores.

Em análise aos dados encontrados, as abordagens estratégicas que agregam valor ao produto devem ser adotadas em toda cadeia, iniciando-se com a produção de um grão sadio, passando para torrefação a análise deste produto, a fim de classificá-los para encontrar uma torra equilibrada, que se adeque ao tipo de grão. Com um produto final capaz de produzir boa bebida de acidez harmoniosa, a força da marca reafirmará todas qualidades encontradas no café, tendo em vista que, juntamente com a embalagem, estas são características de escolha deste produto. Sendo assim, a estratégia para o produtor baseia-se na aproximação com o seu cliente final, verticalizando a produção para fins de atender as expectativas do mercado, já que a torrefadora detém a maioria dos processos apontados como diferenciais. Outra estratégia será a criação de uma marca que se fortaleça, utilizando abordagens como: adoção de selos de qualidade, premiações, marketing e propaganda. Por fim, o produtor também deverá criar uma relação justa entre o valor cobrado e o produto de qualidade, pois trata-se de um diferencial citado pelos clientes, os quais mostraram-se dispostos a pagar um valor mais alto pelo café que mais lhes agrade.

Os dados obtidos também apontaram para um nicho em crescimento, pois foi observada a preferência dos consumidores pelos cafés em cápsula, que mesmo com um valor mais alto, agradam pela praticidade e por sua forma de preparo, sendo este um mercado pouco explorado

pelos produtores de cafés especiais. Tais estratégias foram abordadas pela Torrefadora T2, que passou de produtor familiar a uma trading, dominando todas etapas de produção até o cliente final, visando gerar valor ao seu produto e fortalecer sua marca, a qual busca sempre inovar e, recentemente, expandiu seu mercado para atender ao nicho de cafés especiais em cápsula.

Tendo em vista que a produção dos cafés especiais demanda altos investimentos em pesquisas e tecnologias, acarretando valor elevado ao produto, é notada a necessidade da difusão do conhecimento sobre cafés especiais, visando criar o desejo de consumo, já que muitos clientes desconhecem os aspectos diferenciais desta bebida. Neste sentido, faz-se necessário o alinhamento dos anseios dos consumidores à toda cadeia produtiva, visto que as torrefadoras possuem conhecimento de seu público consumidor. Entretanto, tal conhecimento está distante do produtor que por tradição segue padrões do mercado da *commodity* de café, ao passo que o crescente mercado de cafés especiais demanda diferentes abordagens.

## 6 REFERÊNCIAS

ALVES, Z. M. M. B.; SILVA, M. H. G. F. D. d. S. Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta. **Paidéia, FFCLRO-USP, Ribeirão Preto**, 2, p. 61-69, fev./jul. 1992.

BARCELLOS, P.; GRACIOLA, A.; BEBBER, S.; MANDELLI, F. *et al.* Estratégia de Enfoque na Diferenciação: O Caso do Vinho Kosher no Brasil. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Lisboa**, 14, n. 3, set. 2015.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **A Economia da Estratégia**. Porto Alegre-RS: Bookman, 2012. 580 p.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. d. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista Administrativa Contemporânea, Curitiba**, 1, n. 3, p. 7-30, set./dez 1997.

CARRANZA, C. F.; PORRAS, R. D.; RIVIERA, J. S. Financiamiento y competitividad de las cadenas agroindustriales: Cadena del café de Los Santos Costa Rica. **Economía y Sociedad**, 37 e 38, p. 103-126, dez./jan. 2010.

CASTRO, A. L. S. **Gerenciamento do Risco de Mercado para Produtores de Commodities no Brasil**. 2002. 70 p. f. (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo.

COSTA, B. D. R. Chapter 3 - Brazilian specialty coffee scenario. *In*: DE ALMEIDA, L. F. e SPERS, E. E. (Ed.). **Coffee Consumption and Industry Strategies in Brazil**: Woodhead Publishing, 2020. p. 51-64.

FERREIRA, A. A. G. As possibilidades de uso de ferramentas da informática: software para análise de dados qualitativos e ISD1. **Calidoscópico Unisinos**, 5, n. 3, p. 168-176, set/dez 2007 2007.

FREDERICO, S. Lógica das commodities, finanças e cafeicultura. **Boletim Campineiro de Geografia, Campinas**, 3, n. 1, 2013.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GONÇALVES FILHO, C.; DOS SANTOS JUNIOR, A. A.; SOUKI, G. Q. Impactos da imagem do brand equity nas intenções de compra de consumidores: um estudo empírico em um mercado de commodities. **Gestão e Planejamento**, 18, p. 55-72, 2017.

GUIMARÃES, A. F.; SOUZA, J. P. d.; SCHIAVI, S. M. d. A. Atributo de qualidade e mecanismos de mensuração no subsistema de cafés especiais no Brasil: uma revisão de literatura. **GEPROS - Gestão da produção, operações e sistemas**, 15, n. 2, p. 227-252, 2020.

HERON, T.; PRADO, P.; WEST, C. Global Value Chains and the Governance of 'Embedded' Food Commodities: The Case of Soy. **Global Policy**, 9, n. S2, p. 29-37, 2018/10/01 2018. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12611>.

HERREROS, M. M. A. G. B., Fernanda Gene N.; BENTES, Elisabeth dos Santos. Atividade especulativa dos fundos de investimento no mercado futuro de commodities agrícolas, 2006–2009. **Revista de Política Agrícola**, 1, n. Ano XIX, p. p. 24-39, jan./fev./mar. 2010.

KAPLINSKY, R.; FITTER, R. Who gains when commodities are decommodified? **University of Sussex, Brighton** 2001.

KOLK, A. Mainstreaming Sustainable Coffe **Sustainable Development, Sydney**, 21, n. 5, p. 324-337, set./out. 2013.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Pearson - Prentice Hall, 2008. 624 p. p.

KRUPNICK, A.; MUNNINGS, C. **Differentiation of natural gas markets by climate performance**. p. 29. 2020.

MARCOMINI, G. R. Aspectos Economico-Financeiros da Produção de Café Convencional e de Cafe Especial. **Revista Científica da FHO|UNIARARAS, Araras**, 1, n. 1, p. 5-13, 2013.

MARTINS, G. A. D.; ABREU, P. H. C. d.; AMORIM, F. R. d.; TERRA, L. A. A. Principais estratégias de diferenciação adotadas pelas empresas do setor sucroalcooleiro. **Nucleus** 15, n. 1, p. 319, 2018.

MATOS, K. F. d. S.; BRAGA, M. J. Direcionadores da produção de café orgânico no Brasil. **Revista de política agrícola**, 29, n. 2, p. 21-34, 2020.

MELO, F. A. d. O.; SILVA, J. S.; LOPES, R. P. Avaliação energética de um sistema de secagem combinada para café cereja descascado. **Caderno UniFOA, Volta Redonda**, 23, p. 15-23, dez. 2013.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496 p p.

NEVES, D. A. d. B. Representação Temática da Informação e Mapas Cognitivos: interações possíveis. **Informação & Sociedade: Estudos**, 22, p. 39-47, 2012.

NISHIJIMA, M.; SAES, M. S. M.; POSTALI, F. A. S. Análise da concorrência no mercado mundial de café verde. **RESR, Piracicaba**, 50, n. 1, p. p. 69-82, jan./ mar. 2012.

ORMOND, J. G. P.; PAULA, S. R. L. d.; FILHO, P. F. Café: (re)conquista dos mercados. **BNDES Setorial, Rio de Janeiro**, n. 10, set. 1999.

POKORNÁ, I.; SMUTKA, L. What is the structure of the coffee market: Can the real poor benefit from the coffee trade? **Czech University of Life Sciences Prague, Faculty of Economics and management, Department of Economics, Praga**, 2, n. 2, p. 27-37, 2011.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução BRAGA, E. M. d. P. 17 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 362 p. 85-7001-337-x.

RIBEIRO, A. R. Panorama setorial: o complexo agroindustrial cafeeiro no Brasil. **Revista Análise**, 6, n. 11, p. 23-34, 2005.

RIBEIRO, K. C. d. S. R.; SOUSA, A. F. d.; ROGERS, P. Preços do Café no Brasil: variáveis preditivas no mercado à vista e futuro. **Revista de Gestão USP, São Paulo**, 13, n. 1, p. 11-30, jan./mar. 2006.

SAES, A. M. Do Vinho ao Café: política de diferenciação. **Informações Econômicas, SP**, 36, n. 2, p. p. 7-19, fev. 2006.

SAES, M. S. M. A Distribuição de Quase-renda e a Estratégia de Diferenciação no Café. **Revista Administrativa Contemporânea, Curitiba**, 11, n. 2, p. p. 151-171, Abr./Jun. 2007.

SAES, M. S. M.; ESCUDEIRO, F. H.; DA SILVA, C. L. Estratégia de Diferenciação no Mercado Brasileiro de Café. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo**, 8, n. 21, p. p. 24-32, mai./ago. 2006.

SAES, M. S. M.; NAKAZONE, D. O agronegócio café do Brasil no mercado internacional. **Revista FAE Business**, n. 9, p. 40-42, 2004.

SAES, M. S. M.; SPERS, E. E. Percepção do consumidor sobre os atributos de diferenciação no segmento rural: café no mercado interno. **Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras**, 8, n. 3, p. p. 354-367, nov. 2006.

SCHNAIDER, P. S. B.; SAES, M. S. M. Estratégias na composição de blends no mercado internacional de café: uma análise de cointegração. **Informe Gepec, Toledo**, 17, n. 1, p. 50-66, jan./jun. 2013 2013.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2003.