



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

---

## **Marketing dos agentes da cadeia do agronegócio do café: uma análise sob a ótica do marketing mix**

---

Luiz Henrique de Barros Vilas Boas  
Luiz Marcelo Antonialli  
Ricardo de Souza Sette  
Talestre Maria do Carmo Mário  
Rosemar Martins Luna

### **Resumo**

O objetivo da presente pesquisa foi analisar as estratégias de marketing adotadas pelos agentes da cadeia do agronegócio do café nas regiões do Sul de Minas Gerais e do Cerrado Mineiro, na tentativa de indicar ações que possam vir a aumentar o consumo do produto no mercado interno. Quanto à metodologia, utilizaram-se técnicas qualitativas, como a análise de documentos e entrevista pessoal em profundidade com representantes dos diversos agentes da cadeia do café. Os resultados demonstraram que, além da busca pela melhoria da qualidade, foram identificadas estratégias de segmentação do produto nos diversos agentes da cadeia, ressaltando-se a rastreabilidade como base da maioria destas estratégias. Identificou-se também o apoio institucional com destaque ao processo de certificação de origem e o Programa Cafés do Brasil, que buscam valorizar e disseminar da cultura do café na sociedade. Apesar deste aspecto, ficou evidente a necessidade de maior integração para que as estratégias tenham abrangência sobre a cadeia como um todo. Nesse sentido, as estratégias direcionadas à segmentação do produto e à busca por mercados diferenciados, enaltecendo a sua qualidade, podem se mostrar como uma forma de aumentar a competitividade do setor. A comunicação ao consumidor final torna-se, portanto, fator imprescindível, neste processo de segmentação.

Palavras-chave: marketing, estratégias, café

### **Marketing by the coffee agribusiness chain agents: an analysis through the marketing mix eye**

### **Abstract**

The aim of this survey was to analyze the marketing strategies adopted by the coffee agribusiness chain in the south and Cerrado regions of Minas Gerais, in an attempt to put forward actions which may come to increase the consumption of coffee in the local market. As for methodology, qualitative techniques were used such as document analyses and detailed personal surveys with representatives of the several agents in the coffee chain. The results showed that, besides the search for quality improvement, also identified were strategies of segmentation by the different agents in the chain, trackability being the basis of most of such strategies. Institutional support was also identified, noticeably the process of Origin Certification and the Coffees of Brazil Program which seek to valorizing and disseminating the coffee culture in society. In spite of such aspect, the need for greater integration so that these strategies can range the chain as a whole was evident. In this sense, strategies directed to produce segmentation and to the search for differentiated markets by highlighting the produce's quality, may prove to be a means of increasing the sector's competitiveness. The communication with the final consumer thus becomes an essential factor in this segmentation process.

Key-words: marketing, strategies, coffee

## 1 Introdução

A cada ano, menor é a freqüência e a presença do café na mesa dos brasileiros. O produto está perdendo espaço para produtos como achocolatados, chás, refrigerantes e outros. Mediante uma política agressiva de marketing, esses produtos substitutos estão, cada vez mais, tomando o lugar do nosso tão conhecido "cafezinho".

Atestando este fato, Floriani (2000) ressalta que, no período entre 1989 a 2001, o consumo mundial de café cresceu apenas 3%; por outro lado, pesquisa realizada pelo Departamento de Agricultura do Estados Unidos (USDA) atesta que, entre os alimentos que mais perderam participação no mercado (consumo per capita), no período entre 1963 a 1983, encontra-se o café. O produto sofreu uma redução percentual de 38% no consumo, em contraste com um crescimento significativo de refrigerantes, sucos e outros produtos com características "naturais" (Megido e Xavier, 1995).

Dados da Associação Brasileira das Indústrias de Café (ABIC, 1992) demonstram que entre 1965 a 1990, a população cresceu 88%, enquanto que o aumento do consumo de café observado nesse período foi de apenas 14%. Levando-se em consideração portanto, o aumento populacional relacionado ao consumo per capita, na década de 1980, observou-se, na realidade, uma queda no consumo interno, que passou a ser de 2,7 kg/habitante/ano. Somente houve uma recuperação na década de 1990, chegando a 3,7 kg/habitante/ano sendo que o processo de recuperação do crescimento continua. Em 1997, o Brasil apresentava-se como o segundo maior mercado interno de café do mundo, alcançando o consumo doméstico total de 11,5 milhões de sacas. Em 1999, este consumo aumentou para 12,7 milhões de sacas, chegando a 13,5 milhões em 2000/2001. Uma estimativa do Anuário Estatístico do Café (2000/2001) prevê que o consumo per capita, em 2003, será em torno de 4,2 kg/ano, recuperando a média das décadas de 1960 e 70. Superando as expectativas, no ano de 2000, o consumo foi de 4,51kg/hab/ano, segundo dados do USDA, citados por Floriani (2001). No entanto, em relação ao aumento da população brasileira nas últimas décadas, este aumento de consumo per capita está ainda bem aquém do potencial do mercado brasileiro.

Apesar desse aumento do consumo observado nos últimos anos, diversos autores, como Sette (1999), Matielli (1999), Brando (2000), Lodder (2000), Lipparini et al. (2000), Matielli e Matielli (2001) e Araripe e Lago (2001), ressaltam a necessidade de se realizarem estudos sobre o comportamento do consumidor de café e do desenvolvimento de estratégias de marketing adequadas para sustentar e alavancar de forma consistente o consumo.

Segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias do Café, publicados no Anuário Estatístico do Café (2000/2001), as regiões de maior consumo do país são a sudeste e sul, com total consumido de 6,9 e 2,1 milhões de sacas/ano, respectivamente. O marketing, dentro deste contexto, torna-se uma poderosa ferramenta na tentativa de aumentar o consumo de café no mercado interno. Nesse sentido, o problema da pesquisa apóia-se no fato de que, no Brasil, são poucas as empresas que compõem o agronegócio do café que fazem algum tipo de marketing e a maioria das estratégias adotadas não condiz com a situação de competitividade dos setores concorrentes. Isto se caracteriza diante do marketing agressivo estabelecido pelas empresas de produtos concorrentes, com grande investimento em desenvolvimento de produtos e promoção. Atuando no setor de bebidas e competindo mais diretamente com os refrigerantes, sucos, chás e achocolatados, as empresas do setor cafeeiro têm investido relativamente pouco em atividades de marketing, especificamente em propaganda. Talvez este seja o motivo de não conseguir atingir satisfatoriamente o elemento principal da cadeia, o consumidor, faltando informações relacionadas ao marketing da cadeia do agronegócio do café.

O café ainda pode ser considerado como um dos grandes geradores de renda para o país. Sua importância se estende desde seu caráter econômico, com sua grande contribuição na pauta de exportações do país, até a sua importância social, na geração de empregos. Cerca de 3,0 milhões de empregos diretos e indiretos são gerados por essa cadeia produtiva e a arrecadação de impostos é expressiva para os diversos estados produtores. Em Minas Gerais, a cafeicultura está presente em quase 60% dos seus municípios, apresentando-se este estado como o maior produtor do país, responsável por aproximadamente 50% da produção nacional (Floriani, 2001; EMATER-MG, 2001).

Por outro lado, sendo o café a bebida mais conhecida dos brasileiros, segundo Saes (1995) e Zylbersztajn et al. (1993), paradoxalmente pouco se sabe sobre os hábitos e atitudes relativos ao seu consumo. Percebe-se apenas que, embora continue sendo uma das bebidas mais tradicionais, vem claramente apresentando um risco potencial de queda continuada do consumo per capita no país. Fatores como o aumento real dos preços no mercado interno, mudanças nos padrões alimentares e instabilidade na qualidade do produto, podem ser considerados como alguns dos principais responsáveis pela redução de consumo.

O objetivo da presente pesquisa foi analisar as estratégias de marketing adotadas pelos agentes da cadeia do agronegócio do café nas regiões do Sul de Minas Gerais e do Cerrado Mineiro, na tentativa de indicar ações que possam vir a aumentar o consumo do produto no mercado interno. Como resultado da pesquisa, espera-se contribuir para que os agentes da cadeia possam conscientizar-se do seu papel e dos benefícios do marketing como instrumento para alavancar a competitividade do setor.

## **2 Referencial teórico**

### **2.1 Caracterização e compreensão da cadeia do agronegócio do café**

Apesar de termos como 'sistema', 'complexo', 'cadeia' e 'agribusiness' terem sido empregados de forma indistinta no trabalho de Goldberg (1968), alguns autores buscaram padronizar sua utilização, conforme observado nos trabalhos de Batalha (1997) e Zylbersztajn et al. (1993).

O termo "cadeia produtiva" refere-se a toda a seqüência de operações que levem à produção de bens, identificando-se determinado produto final, de maneira a se constituir um sistema integrado. O seu estudo busca estabelecer todo o percurso, tanto em caráter físico quanto econômico, pelo qual é submetido determinado produto agroalimentar, de forma a propiciar a realização de uma atividade produtiva. A cadeia de produção pode ser segmentada em três macrosssegmentos que são: produção de matérias-primas, industrialização e comercialização. Identificam-se também quatro mercados dentro da cadeia de produção agroindustrial: 1) entre os produtores de insumos e os produtores rurais; 2) entre os produtores rurais e a agroindústria; 3) entre a agroindústria e distribuidores e, finalmente, 4) entre os distribuidores e consumidores finais (Silva & Batalha, 1997; Vegro et al., 1977)

O estudo de cadeias de produção agroindustriais tem se mostrado uma poderosa ferramenta para análise os diversos aspectos particulares que permeiam a dinâmica de funcionamento de um dado sistema alimentar (Batalha, 1997).

Dessa forma, neste estudo, será utilizado o termo "agronegócio" para representar a cadeia agroindustrial. Compreender a cadeia do agronegócio do café é condição vital para estabelecer estratégias mercadológicas que possam levar ao aumento do consumo interno.

Nesse sentido, é importante salientar que, sendo caracterizado por um processo de produção bastante peculiar, o café deve ser visto dentro de um contexto maior, desde a produção até o consumo final. Sendo um produto agrícola, de cultura perene, de alta dependência climática e que faz uso de mão-de-obra intensiva, sua oferta não pode ser aumentada ou diminuída em intervalos de tempo muito curtos. A maioria da produção brasileira é originada de um grande número de pequenos produtores, tradicionais, com baixo nível educacional, geralmente resistentes a inovações e com conceitos limitados em termos de qualidade e eficiência. Somando-se a estas características, o processo de globalização da economia, exige dos produtores rurais uma nova postura frente às novas tecnologias e à dinâmica do mercado agroindustrial. Esta complexidade faz com que a necessidade de compreensão e interação dos diversos agentes desta cadeia se mostre de extrema importância para o seu desenvolvimento e, conseqüentemente, do mercado consumidor.

### **2.2 Caracterização dos agentes da cadeia do agronegócio do café**

De acordo com Zylbersztajn et al. (1993), as atividades produtivas que compõem a cadeia agroindustrial do café permitem subdividi-las em três dimensões, sendo: 1) a dimensão da produção agrícola, que envolve o produtor de insumos, o produtor rural, o maquinista, o corretor e

a cooperativa; 2) a dimensão industrial, composta pela indústria de torrefação e moagem e a indústria de café solúvel; 3) a dimensão de distribuição e consumo, que agrega os exportadores, atacadistas e varejistas, e o mercado consumidor, gerando uma renda considerável para todos os atores envolvidos, chegando a um valor anual de, aproximadamente, U\$ 3 bilhões, desconsiderando o aluguel da terra e os investimentos da indústria.

Dentro da cadeia agroindustrial, Araujo et al. (1990) determinam como “agentes” da cadeia, “todos aqueles envolvidos na produção, processamento e distribuição dos produtos alimentares”. Incluem-se aí desde os fornecedores de insumos até os distribuidores finais do produto processado. Na caracterização dos agentes da cadeia do agronegócio café, os agentes fornecedores situam-se no seu início. Partindo deles, inicia-se todo o processo, estando também presentes em todos os demais agentes, fornecendo os mais diversos tipos de insumos para que a cadeia funcione perfeitamente. Os agentes fornecedores podem ser classificados desde as grandes empresas produtoras de fertilizantes e defensivos químicos; empresas fornecedoras de máquinas agrícolas, como tratores, semeadoras, colhedadeiras, pulverizadores, bem como empresas varejistas representantes destas; até as instituições de pesquisa fornecedoras de tecnologia para o meio agrícola, industrial e de distribuição.

Caracterizam-se como agentes da produção agrícola todos aqueles atores que estejam ligados diretamente à obtenção do produto café, compreendendo as etapas de plantio, cultivo, classificação, beneficiamento e estocagem. Neste contexto, inserem-se os produtores rurais, maquinistas, corretores e cooperativas. Nos trabalhos de Zylbersztajn (1993), Andrade (1994), Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial - PENSA (2000) e Ribeiro e Mezzomo (2000), pode-se observar a caracterização mais abrangente destes agentes.

Como agentes da dimensão industrial, compõem-se as torrefadoras (responsáveis pela torrefação e moagem do café) e a indústria de café solúvel. Cerca de 40% de toda a produção brasileira de café verde destina-se a estes dois segmentos. Do volume total de café consumido internamente, mais de 96% são processados pelo segmento de torrefação e moagem. A distribuição de café industrializado no mercado interno é feita por cerca de 1.970 indústrias de torrefação e moagem, segundo o Cadastro dos Contribuintes do Ministério da Fazenda.

Caracterizam-se como agentes da distribuição e consumo os setores de atacado, varejo e o mercado consumidor. A comercialização e a distribuição do café no Brasil são efetuadas por exportadores, cooperativas, maquinistas e corretores, quando relacionadas ao café cru e por atacadistas e varejistas em geral, como supermercados, bares, restaurantes, padarias e as próprias torrefadoras, quando esta distribuição está relacionada ao produto industrializado. O setor varejista caracteriza-se por “realizar as atividades de venda de bens ou serviços ao consumidor final para seu uso pessoal” (Kotler, 1998, p.493). Constituem os agentes do setor varejista da cadeia do agronegócio do café supermercados, bares, padarias, mercearias, concorrência pública, entre outros. Apesar da abertura de novos canais de distribuição, observa-se o crescimento da participação dos supermercados nas vendas totais de café, refletindo o aumento de poder de barganha do segmento de comercialização, que passa a ser mais exigente em termos de preço e prazo.

Filetto et al. (1995), ao analisarem o setor varejista de supermercados e o industrial de torrefação e moagem, na microrregião do Vale do Rio Grande, no sul de Minas Gerais, detectaram que não existia grande preocupação, por parte dos supermercados, quanto à implantação de estratégias de marketing que propiciassem o aumento do consumo, como a realização de campanhas promocionais, esforços de degustação, entre outros. Frente ao grande número de itens que os supermercados comercializam, acabam repassando, portanto, esta responsabilidade para os fornecedores.

A função do atacadista se caracteriza pela venda de bens ou serviços a outras empresas que, por sua vez, os compram para revendê-los ao consumidor final. Este elemento da cadeia muitas vezes torna-se de extrema importância para o varejista, pois permite melhores condições de negociação na compra de produtos, do que quando efetuada diretamente com os fabricantes. Pelo fato de lidarem com compradores industriais, e não com o consumidor final, os atacadistas dedicam menor atenção à promoção, atmosfera de loja e localização. No entanto, frente às crescentes pressões competitivas representadas pelos novos concorrentes, novas demandas dos consumidores, novas tecnologias e programas de compra direta, os atacadistas têm sido obrigados

a melhorar suas decisões estratégicas, tanto com relação a estes aspectos como com mercados-alvo, sortimento de produtos e serviços e determinação de preço (Kotler, 1998, p.511-513).

### **2.3 Estratégias de marketing e o agronegócio do café**

A abertura de mercado gera um intenso quadro de competição, em que um grande número de produtos é colocado à disposição do consumidor, frente a uma gama enorme de informações. Dessa forma, o marketing é uma ferramenta pela qual tanto pequenos quanto grandes produtores e todos os demais segmentos da cadeia produtiva podem se posicionar competitivamente, já que ele proporciona direcionamento e comunicação no mercado, inclusive por meio do desenvolvimento de novos produtos com características que o tornem diferenciados ou até mesmo inovadores dentro deste mercado.

Para Kotler (1998, p.27), “marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros”. Cobra (1992, p.29) complementa a definição ressaltando que “marketing é mais do que uma forma de sentir o mercado e adaptar produtos e serviços, adicionando a esta o compromisso, com a procura da melhoria da qualidade de vida das pessoas”.

Matielli (1999) e Brando (2000) ressaltam a ausência, nos anos recentes, da utilização de planos ou estratégias de marketing específicas, que possibilitassem o aumento do consumo, tanto interno quanto mundial do café do Brasil. Os autores ressaltam a necessidade de se analisar o mercado visando aumentar a participação, tanto em antigos como em novos mercados, atuação mais forte em propagandas e promoções, acompanhamento permanente das ações e fortalecimento do Conselho Deliberativo da Política Cafeeira (CDPC), como aspectos essenciais ao desenvolvimento de um plano estratégico de marketing.

O programa Cafés do Brasil, criado em 1998, é um exemplo da tentativa para preencher esta lacuna, referindo-se à inexistência de planos ou estratégias de marketing específicas. Ele baseia-se na disseminação na cadeia de valores como “um país, muitos sabores”, “qualidade, sustentabilidade e responsabilidade social”, “modernidade com tradições” e “agronegócio sofisticado e eficiente”.

De acordo com Kotler (1998, Certo & Peter (1993) e Cobra (1992), as ferramentas do composto ou mix de marketing popularizado por McCarthy incluem as variáveis produto, preço, promoção e praça (canais de distribuição). Quando tratados de forma estratégica, permitem que as organizações adaptem-se ao mercado-alvo ou posicionem-se de maneira a influenciá-lo, possibilitando atingir os objetivos propostos neste mercado. Dias (1993) também se utiliza deste conceito do composto de marketing, designando grande ênfase às estratégias de canais de distribuição.

O mix de marketing se refere ao grupo de variáveis, ou conjunto de ferramentas, que podem ser consideradas como os ingredientes utilizados pelas organizações para implementar sua estratégia de marketing (Miller, 2001).

De acordo com a definição de Kotler (1998, p.383), “produto” é “algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer a um desejo ou necessidade”. Tomando como análise esta definição, um produto não se restringe, portanto, apenas ao objeto físico. O importante é ter em mente que o consumidor, quando adquire determinado produto, está, na verdade, adquirindo determinado valor intrínseco ao produto, que satisfaça às suas necessidades e desejos e até mesmo que exceda às suas expectativas. Na compra de determinado produto, portanto, um cliente, na verdade, pode estar comprando saúde, qualidade, tranquilidade, entre várias outras características. Kotler (1998, p.383-384) denomina-as, dentro de uma hierarquia de valores para o consumidor, como benefício-núcleo (serviço ou benefício fundamental que está comprando), produto básico, produto esperado (conjunto de atributos e condições que esperam e concordam quando compram o produto), produto ampliado (atende aos desejos além das expectativas) e produto potencial (envolve todas as ampliações e transformações que o produto deve sofrer no futuro).

A estratégia de “preço” pode ser influenciada pelas características do consumidor, da organização e da concorrência. Com relação ao consumidor, este pode ser usado como forma de segmentá-los, como em mercados de prestígio, de massa e econômico ou como uma forma de criar imagem de produto e marca. Com relação à organização, o seu custo, os objetivos da

organização, a natureza do produto (perecível ou não) e o estágio do ciclo de vida podem influenciar na estratégia de preço adotada. Com relação a características da concorrência, a quantidade, o tamanho, as estruturas de custos e as reações históricas à mudança de preços influenciam na estratégia (Certo e Peter, 1993, p.397-398). O preço deve ser compatível com o valor percebido da oferta. Para Kotler (1998, p. 435), “o preço é o único elemento do composto de marketing que produz receita; os outros elementos geram custos”.

As estratégias de “promoção” são selecionadas de acordo como os objetivos específicos da organização, de maneira a se escolher as ferramentas mais adequadas para se atingir estes objetivos. Deve-se levar em conta as características do mercado, o qual se quer atingir, de maneira a informar, orientar e persuadir o consumidor. Deve ser adaptada, de acordo com as características do mercado local, podendo se concentrar tanto no processo de comunicação quanto no próprio produto, destacando-se a propaganda, promoção de vendas, publicidade e venda pessoal. Inclui todas as atividades desempenhadas para comunicar e promover os produtos ao mercado-alvo (Certo e Peter, 1993; Kotler, 1998). A propaganda, segundo Dias (1993, p.113), “é uma das mais fortes armas para estimular o compromisso produto-mercado, visto ser uma das principais responsáveis pela formação do giro do produto no ponto de venda”.

A “Praça” é o elemento do composto de marketing caracterizado pela combinação das instituições por meio das quais se comercializam produtos para os diversos tipos de compradores, desde compradores industriais a consumidores finais. Inclui todas as várias atividades assumidas para tornar o produto acessível ou disponível aos consumidores-alvo, desde varejistas, atacadistas e toda e qualquer empresa de distribuição física envolvida no processo. Devem criar utilidade de forma, tempo, local e posse ao consumidor (Certo e Peter, 1993; Kotler 1998). Alguns autores, como Dias (1993), também denominam este elemento como distribuição.

No estudo das agroindústrias, Silva & Batalha (1997, p.113) utilizaram também este conceito do mix de marketing com ligeiras diferenças de nomenclatura, definindo-o como produto, preço, ponto de distribuição e composto promocional, demonstrando sua extensa aplicabilidade. A utilização do composto de marketing como referencial para estudo de estratégias de marketing pode ser observada com frequência, tanto em estudos de casos de empresas isoladas como no estudo do agronegócio, referindo-se à cadeia como um todo.

Autores, como Schultz (1999, 2001), questionam a utilização dos 4 Ps do mix de marketing estabelecidos por McCarthy, diante da facilidade de acesso por parte dos consumidores à informação e tecnologia e da grande competitividade estabelecida nos mercados, enfatizando “relevância”, “responsabilidade”, “relacionamentos” e “retorno” como os “4 Rs”, importantes de serem avaliados em uma estratégia mercadológica. Os consumidores finais e a “rede”, são determinantes dos elementos componentes do sistema. Em contrapartida, autores como Bandyopadhyay (2001), relatam a eficiência da utilização do mix de marketing em mercados emergentes como os da internet, como auxílio no desenvolvimento de vantagens competitivas.

Exemplos eficientes da aplicabilidade deste modelo de estratégias de marketing no agronegócio podem ser observados nos trabalhos de Albert et al. (1986), que estudaram diversos casos de marketing agrário em produtos como trigo, tabaco, algodão, produtos avícolas, bovinocultura, hortaliças, uva e vinho e no trabalho de Silva & Batalha (1997), estudando o marketing estratégico aplicado a firmas agroindustriais. O enfoque de marketing atual estabelece uma necessidade de visualização das diversas cadeias agroindustriais de forma inversa, sendo o consumidor final o “elemento dinamizador das cadeias agroindustriais modernas” (Silva & Batalha, 1997, p.110). Partindo da compreensão da cadeia de produção agroindustrial como sendo constituída por três macrosegmentos, que são a produção de matérias-primas, a industrialização e a comercialização, quatro enfoques diferentes de marketing podem ser aplicados ao sistema: o *marketing alimentar* (situado no âmbito do consumidor final, é caracterizado pela interface entre o comércio varejista e o consumidor; divide-se em marketing de produto e da distribuição), *marketing agroindustrial* (localizado entre o macrosegmento de industrialização e da distribuição), *marketing agrícola* (situado entre a agroindústria e a agricultura) e o *marketing rural* (situado entre os produtores de insumos agropecuários e os produtores rurais) (Silva & Batalha, 1997, p.112).

Outros trabalhos que utilizaram o mix de marketing, no qual também a ênfase no consumidor pode ser percebida, podem ser citados, como Sette (1999), que analisou as estratégias de marketing para jovens consumidores de café; Frota (2001), que identificou as

características do mercado de banana-passa; Carvalho (2001), que analisou as estratégias de marketing para o desenvolvimento do pão de queijo; Luna (2001), que estudou a marca e certificação de origem do café; Fetto (2000), que relacionou a estimativa de consumo de bebidas à idade, educação e rotina na utilização dos produtos e, finalmente, a pesquisa de Howard (1999), que estudou o caso da empresa Dunkin Donnut's, nos EUA. Este último autor concluiu que o aumento da competitividade tem sido observado em casos de empresas que investem no marketing de seus produtos, com a oferta de produtos diferenciados e diversos tipos de bebidas frias ou quentes, levando-se em consideração as tendências e necessidades do consumidor, verificando neste caso a oferta de diversos tipos de bebidas à base de café.

Dentro de uma análise estratégica, ressalta-se a necessidade de criar relações fortes com clientes, fornecedores, distribuidores, revendedores e pessoas influentes no setor. Deve-se também procurar tirar o máximo de proveito da infra-estrutura, empresas e pessoas-chave que propiciam ao setor a sua evolução. Conhecer bem os processos, canais de distribuição, bem como os revendedores e distribuidores e todos aqueles que permitem um fluxo correto e ágil de informações torna-se fator preponderante para se conquistar e manter uma posição duradoura no mercado (McKenna, 1992).

Para Pinazza e Alimandro (1999), a orientação dos agentes do agribusiness para o marketing significa entender onde verdadeiramente surgem as forças que são retransmitidas para o sistema. A ligação maior se encontra nos elos da cadeia mais próximos dos consumidores finais. Neste ponto, a existência de maior sensibilidade e facilidade em captar seus desejos e preferências indica o caminho e permite, de forma integrada e interdependente entre clientes e fornecedores, repassar as informações aos demais agentes da cadeia. Para os autores, frente a uma agricultura na qual predomina a visão de *commodities*, os bens de especialidades constituem a "alma" dos agronegócios.

### 3 Metodologia

A presente pesquisa classifica-se como exploratória e, quanto à natureza das variáveis, classifica-se como qualitativa. Quanto ao escopo da pesquisa, por se tratar de um estudo em profundidade, caracteriza-se como estudo de caso e, sendo várias as unidades a serem analisadas, especifica-se também como estudo multicaso. Constituem objeto da pesquisa as organizações caracterizadas como agentes da cadeia do agronegócio do café nas regiões do Sul de Minas e do Cerrado Mineiro. Dentro do universo a ser pesquisado, foram identificados elementos da população de forma não probabilística, utilizando-se o modelo intencional. De acordo com Mattar (1996) e Malhotra (2001, p.305, p.307), a utilização deste modelo se justifica pelo fato de que, pelo bom senso, bom julgamento e desde que atenda às necessidades da pesquisa de forma satisfatória, casos podem ser selecionados e incluídos na pesquisa, utilizando-se, pelo menos em parte, "o julgamento do pesquisador" no campo.

Para Malhotra (2001, p.304), "a natureza da pesquisa tem impacto sobre o tamanho da amostra", sendo que, "para projetos de pesquisas exploratórias, tais como os que utilizam pesquisa qualitativa, o tamanho da amostra é comumente pequeno". A limitação de recursos e tempo disponível, disponibilidade de pessoal qualificado para a coleta de dados e a incidência de entrevistados qualificáveis, são também fatores orientadores do tamanho da amostra. Para o autor, a pesquisa exploratória também é caracterizada pela flexibilidade e versatilidade com respeito a métodos, porque não são empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisa.

Entrevistaram-se 38 pessoas nas duas regiões, sendo 17 representantes do agronegócio do café do Sul de Minas, 12 representantes da região do Cerrado Mineiro e 9 representantes que forneceram informações relevantes sobre as duas regiões. Quanto aos agentes fornecedores de insumos, foram entrevistados 4 representantes de empresas fabricantes de defensivos, fertilizantes, implementos agrícolas e representantes de sua distribuição. No caso dos agentes da produção agrícola, foram realizadas 18 entrevistas com produtores rurais, representantes de associações de produtores e conselhos, maquinistas, corretores e cooperativas. Com relação aos agentes da torrefação, moagem e solúvel, foram entrevistados 10 representantes de empresas de pequeno e médio porte das regiões estudadas e grandes empresas de abrangência nacional que,

mesmo instaladas em outras regiões do país, também interferem nas estratégias das regiões em estudo. Finalmente, referindo-se aos agentes da distribuição, foram entrevistados 5 representantes de empresas que atuam no atacado e varejo, com maior ênfase ao setor supermercadista, responsável por, aproximadamente, 80% da comercialização do produto no mercado interno, conforme identificado por Filetto et al. (1995). Também foram alvo das entrevistas, 5 representantes de conselhos, associações e demais órgãos ligados à cafeicultura e aos agentes da cadeia do agronegócio do café, em âmbito regional e nacional, que pudessem prestar informações relevantes para os objetivos da pesquisa.

Ressalta-se que todos os entrevistados prestaram informações relevantes sobre os diversos agentes da cadeia do agronegócio do café em estudo, e não especificamente sobre o agente ao qual se caracterizavam como representantes, o que contribuiu efetivamente para a qualidade e riqueza dos dados analisados.

Foram utilizadas como técnicas de coleta de dados a análise de documentos e a entrevista pessoal em profundidade. Justificando esta técnica, Laville e Dione (1999) colocam a linguagem como uma “forma de verbalização da subjetividade e ação humana”. Nas entrevistas, foram utilizados questionários semi-estruturados, sendo gravadas e posteriormente transcritas para sua análise e interpretação. Os dados qualitativos foram organizados e interpretados através da análise de conteúdo.

## **4 Resultados e discussão**

Neste tópico analisaram-se as estratégias e ações de marketing observadas nos diversos agentes da cadeia do agronegócio do café, nas regiões do Sul de Minas e do Cerrado Mineiro. Assim, foram observados aspectos referentes ao produto, preço, praça e promoção utilizados como estratégias de marketing pelos diversos agentes do setor, levando-se em consideração os aspectos que influenciam na competitividade destes, de forma a auxiliar a análise proposta.

Foram identificadas, inicialmente, estratégias de marketing trabalhadas em caráter nacional e estadual, que subsidiaram a identificação e análise das estratégias desenvolvidas nas regiões estudadas. Foram identificadas também estratégias trabalhadas individualmente pelos diversos agentes da cadeia.

### **4.1 O marketing do café nacional**

Observou-se que, atualmente, um único programa de marketing do café vem sendo desenvolvido no país. Ele possui um caráter mais amplo de estratégias de marketing, estando direcionado à cadeia do agronegócio do café como um todo. Este programa, denominado "Programa Cafés do Brasil", foi financiado com recursos do FUNCAFÉ, em convênio do Ministério da Agricultura e a Associação Brasileira das Indústrias de Café (ABIC). Tem por objetivo reestruturar o complexo cafeeiro, reforçando a imagem do café brasileiro. Busca o aumento sustentado do consumo interno e das exportações, mediante o aumento da qualidade, diversificação dos produtos oferecidos e segmentação de mercados, capacitando os diversos agentes da cadeia. Com este propósito, vem sendo desenvolvida uma campanha de comunicação e marketing abrangente, cuja principal base é o desenvolvimento de programas de certificação de origem das regiões produtoras de café do país. Entre as diversas estratégias de marketing em âmbito nacional destacam-se: 1) Programa de Certificação de Origem; 2) Projeto Café e Criança, que engloba os projetos Dica Feliz, Café na Merenda Escolar e Café e Saúde; 3) Programa de Educação do Mercado para o Café (PEM); 4) Programa de participação em feiras e seminários por meio dos “stands” de degustação dos cafés do Brasil; 5) assessoria de imprensa; 6) desenvolvimento do site Cafés do Brasil na internet; 7) criação do Boletim Cafés do Brasil e finalmente, 8) Projeto Café Gourmet.

### **4.2 O marketing do café no estado de Minas Gerais**

O trabalho de marketing desenvolvido em Minas Gerais direciona-se à valorização dos cafés produzidos nas diversas regiões do estado, por meio de programas de certificação de origem, pelo esclarecimento sobre a variedade e qualidade dos cafés e por ações educativas do

consumidor, principalmente os jovens, nos aspectos educação, saúde e família. O Programa Mineiro de Certificação de Origem e Qualidade do Café (CERTICAFÉ) é a principal estratégia de marketing desenvolvida no estado. De acordo com este programa, o estado se subdivide em quatro regiões produtoras: Sul de Minas, Cerrados de Minas, Matas de Minas e Chapada de Minas. Cada região identifica o seu café de acordo com suas características organolépticas<sup>26</sup>, incluindo também as características geográficas da região, em que os aspectos de produção são também utilizados como forma de diferenciação.

A Campanha Educativa de Valorização dos Cafés de Minas complementa a estratégia estadual e objetiva a promoção e valorização dos Cafés de Minas, além de estimular a população mineira a conhecer, falar de café e motivar a adoção da certificação de origem e qualidade do produto mineiro. Nesta campanha, foi utilizado o seguinte slogan: “O mineiro que conhece e sabe falar de café contribui para que a economia de Minas vá mais longe”.

A campanha possui três pressupostos básicos: a) que a formação do hábito de consumo tem início na infância; b) que é péssima a qualidade da maioria dos cafés servidos nos estabelecimentos comerciais do país e finalmente, c) ressaltar a importância de se saber falar de café. Como forma de incentivo, concursos são desenvolvidos, na rede pública de ensino, como o concurso de redações “Café em prosa e verso”, além do desenvolvimento do programa “Café na merenda escolar”.

Especificamente na região do Cerrado Mineiro, a ação pioneira iniciada em 1993, a partir a criação do Conselho das Associações dos Cafeicultores do Cerrado (CACCCER) permitiu o maior desenvolvimento desta região, caracterizando-se por uma estrutura totalmente diferenciada de gestão. A criação das associações de produtores e a ênfase na profissionalização da gestão das propriedades e cooperativas ligadas ao CACCCER, são características peculiares deste sistema. Por meio dele, todas as estratégias do agronegócio do café da região são traçadas e centralizadas. O sucesso do programa de certificação de origem iniciado na região do Cerrado tornou-o modelo para todo o país, dando início, posteriormente, ao CERTICAFÉ, sendo, portanto, estendido às demais regiões do estado, incluindo o Sul de Minas.

A estratégia de marketing traçada para a região baseou-se em dois focos básicos de desenvolvimento de mercado: a rastreabilidade e a segurança alimentar. Spers (1998), citando Spers (1993), define o conceito de segurança alimentar sob dois enfoques. O enfoque quantitativo (*food security*) refere-se ao “abastecimento adequado de uma determinada população, relacionando a quantidade mínima produzida para suprir as necessidades”. O enfoque qualitativo (*food safety*) refere-se à “garantia do consumidor em adquirir um alimento com atributos de qualidade de seu interesse, ressaltando-se aqueles ligados à sua saúde”. No caso da estratégia do Cerrado, o enfoque adotado é o qualitativo. Proporciona-se, assim, aos consumidores, a garantia da qualidade do seu produto e da sua origem, por meio de um programa de certificação de origem. Spers (1998) e Neves et al. (2000) ressaltam a segmentação dos mercados consumidores como característica marcante das estratégias empresariais, quando relacionada ao desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos e serviços. Os autores destacam o conceito de rastreabilidade associado à segurança alimentar como uma das principais transformações do comportamento do consumidor de alimentos e bebidas. Este fato é observado, principalmente, nos segmentos que se comportam de maneira similar aos consumidores de países industrializados. Tal direcionamento serviu, portanto, de base para a estratégia desenvolvida também no CERTICAFÉ.

Além da utilização destas ações de marketing de caráter nacional e estadual, foram observadas várias estratégias de marketing utilizadas pelos diversos agentes da cadeia do agronegócio do café nas regiões do Sul de Minas e do Cerrado. As principais estratégias são descritas nos Quadros 1, 2 e 3, para cada agente separadamente.

Com relação aos agentes fornecedores de insumos, na maioria dos casos, o patrocínio se mostrou a estratégia mais utilizada, além de atrativos como preço, prazo, serviços diferenciados oferecidos aos demais agentes da cadeia. Algumas ações observadas são realizadas por órgãos de pesquisa e extensão, como a EMATER, EPAMIG, IMA e universidades das regiões, que se mostram bastante atuantes, quando relacionadas às ações que também envolvem a pesquisa e

---

<sup>26</sup> Características organolépticas se referem a características do produto ou de substâncias que impressionam os sentidos (cheiro, aroma, sabor etc.)

extensão. Indiretamente, todas as ações de marketing trabalhadas que, de alguma forma, pudessem ser relacionadas ao café especificamente, se dirigiam, principalmente, à obtenção de produtividade e qualidade do produto.

QUADRO 1. Estratégias de marketing dos agentes fornecedor de insumos e produtor, da cadeia do agronegócio do café nas regiões do Sul de Minas e do Cerrado Mineiro.

<b>Estratégias do agente fornecedor de insumos</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>Comentários</b>
Difusão de tecnologia, pesquisa e extensão	X				Universidades, centros de pesquisa e extensão
Garantia; apoio ao produto; acompanhamento de necessidades dos produtores	X				Garantir credibilidade e entrada do produto no mercado
Atrativos para negociação		X			Enfrentar a concorrência
Contatos em órgãos de referência nas regiões			X		Criar bom relacionamento para venda
Palestras; dias de campo <sup>27</sup> ; patrocínios				X	Divulgação de produtos
<b>Estratégias do agente produtor</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>Comentários</b>
Qualidade; cafés especiais; novas tecnologias; marcas próprias	X				Agregar valor ao produto
Mercados futuros; CPR's <sup>28</sup> ; tecnologias; contatos com compradores; características da propriedade		X			Garantia de venda; redução custos; pequenos e grandes produtores
Nichos de mercado; venda direta; exportação			X		Produtores com gestão empresarial
Visitas; mídias e canais de comunicação				X	Grandes produtores; associações

(P1 = Produto; P2 = Preço; P3 = Praça; P4 = Promoção)

Fonte: Dados da pesquisa.

QUADRO 2. Estratégias de marketing dos agentes cooperativa e corretor, da cadeia do agronegócio do café nas regiões do Sul de Minas e do Cerrado Mineiro.

<b>Estratégias do agente cooperativa</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>Comentários</b>
Direcionamento da propriedade; verticalização; certificação de origem; padronização	X				Estratégias peculiares a cada cooperativa
Direcionamento das propriedades; marcas próprias; preços diferenciados (cafés especiais)		X			Características geográficas, sociais, ecológicas; agregar valor
Novos canais de distribuição; venda direta indústria; exportação direta			X		Verticalização (cafés especiais, commodity)
Visitas; concursos de qualidade; mídias diversas				X	Estrutura financeira é determinante
<b>Estratégias do agente corretor</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>Comentários</b>
Diversificação de padrões; identificação do produtor; fornecer conhecimentos técnicos	X				Garantia de compra do mesmo produto; informações de mercado
Preços diferenciados; venda a mercados futuros		X			Contato com bolsas/mercados futuros
Trabalham mercado interno e externo			X		Comercialização empresas idôneas
Comunicação pessoal; aproveitam do processo de certificação; internet; patrocínios				X	Credibilidade; agregar valor; serviços

(P1 = Produto; P2 = Preço; P3 = Praça; P4 = Promoção)

Fonte: Dados da pesquisa.

<sup>27</sup> Dias de campo – eventos realizados em propriedades rurais para a demonstração prática de novos produtos e tecnologias.

<sup>28</sup> CPR – Cédula do Produtor Rural – título cambial no qual o emitente (produtor rural e suas associações) vende a termo sua produção agropecuária, recebe o valor da venda no ato da formalização do negócio e se compromete a entregar o produto vendido na quantidade, qualidade e em local e data estipulados no título.

Estratégias de marketing específicas, adotadas pelo agente produtor, somente são percebidas quando identificadas nas atuações de produtores de maior porte. Nestes casos, percebe-se, além das práticas para a obtenção do café de melhor qualidade, a existência de ações de grandes produtores que tratam a propriedade rural de maneira empresarial, ou seja, controlam despesas e trabalham na redução de custos, estabelecendo metas de lucro, aplicando novas tecnologias que propiciem uma maior produtividade e obtenção de um produto final de maior qualidade. Em alguns casos, chegam a atuar diretamente nas exportações e, até mesmo, desenvolvem marca própria, aproveitando-se do marketing desenvolvido nas regiões e agregando maior valor ao seu produto.

As cooperativas buscam, em suas estratégias, atender às necessidades dos produtores e, ao mesmo tempo, o crescimento e o fortalecimento da própria organização. Desenvolvem estratégias de verticalização, absorvem processos de exportação e, em alguns casos, industrializam o produto.

A perda de espaço por parte do agente corretor tem levado a buscar formas de estreitar cada vez mais o relacionamento com seus clientes. A credibilidade desenvolvida com o passar dos anos torna-se a principal vantagem competitiva deste agente.

QUADRO 3. Estratégias de marketing dos agentes indústria de torrefação, moagem e solúvel, e distribuição e consumo, da cadeia do agronegócio do café, nas regiões do Sul de Minas e do Cerrado Mineiro.

<b>Estratégias do agente indústria de torrefação moagem e solúvel</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>Comentários</b>
Matéria-prima (contato c/ diversos agentes; produção própria; certificação de origem); Segmentação de mercados; desenvolvimento de novos produtos, marcas e embalagens; marcas de supermercados; concorrências públicas e cestas básicas; volume de vendas/preço	X	X			Manutenção do blend; relação custo/benefício; cafés especiais (aumento participação de mercado); aumento margem de lucro; valor agregado; necessidade e exigências do mercado; longevidade
Exportação; distribuição direta; terceirização			X		Ampliar penetração produto e marca
Mídia em grande escala; degustação; patrocínios; apelos sociais/ecológicos; Call center				X	Divulgar produto e marca; criar credibilidade e imagem positiva
<b>Estratégias dos agentes da distribuição e consumo</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>Comentários</b>
Número de marcas trabalhadas; mix de marcas	X				Atender necessidades dos clientes; espaço disponível e tradição
Margem de lucro mínimo; exigência de preço baixo e prazo longo; análise concorrência		X			Determinante de compra; manter competitividade
Fornecedores de rede, regional e local			X		Atender necessidades dos clientes
Oferecimento de espaço físico				X	Promoção –responsabilidade indústria

(P1 = Produto; P2 = Preço; P3 = Praça; P4 = Promoção)

Fonte: Dados da pesquisa.

Nos agentes da indústria de torrefação, moagem e solúvel, pôde-se perceber maior preocupação com relação às estratégias de marketing. Praticamente todas as estratégias e ações de marketing relacionadas com o café originam-se dos agentes da indústria. Nesse sentido, ressalta-se o desenvolvimento de produtos, o estabelecimento de preços, distribuição, propaganda e promoção e a utilização de canais de comunicação (tanto pessoal como impessoal) como estratégias desenvolvidas por este agente.

Com relação aos agentes da distribuição (atacado e varejo), as estratégias de marketing trabalhadas pelo setor têm como base, principalmente, proporcionar ao consumidor a oferta do maior número de opções de escolha de produtos e preços possíveis. Diante do seu poder de

negociação, repassam aos agentes da indústria toda a responsabilidade sobre o marketing a ser realizado.

Pôde-se perceber que, de maneira geral, a estratégia de segmentação, aliada ao desenvolvimento de novos produtos, mostra-se cada vez mais presente entre os agentes da cadeia do agronegócio do café, com ênfase cada vez maior à qualidade do produto.

## 5 Conclusões

Conclui-se, inicialmente, que o recente período de preços baixos, gerados principalmente pela grande oferta do produto, resulta em retração nos investimentos, de uma forma mais abrangente nos processos de produção, reduzindo, conseqüentemente, o investimento de marketing em toda a cadeia do agronegócio do café.

Foram identificadas estratégias de marketing por iniciativa de órgãos, instituições governamentais e associações representativas, atingindo, direta ou indiretamente, todos os agentes da cadeia nas regiões Sul de Minas e Cerrado Mineiro (Programa Cafés do Brasil e CERTICAFÉ). As ações destes programas buscam criar um ambiente propício em âmbito nacional para o aumento do consumo de café. Identificou-se, no entanto, a falta de um investimento mais agressivo em propaganda e promoção direcionados ao consumidor final e relacionados ao café das diversas regiões produtoras, nas ações do programa Cafés do Brasil.

Pelo fato do maior volume de café comercializado no mercado interno ainda se caracterizar como *commodity*, a estratégia de segmentação do produto ainda se manifesta de forma bastante incipiente nos diversos agentes da cadeia. A presença maior desta segmentação de produtos pode ser observada em grandes empresas de torrefação, moagem e solúvel, com o desenvolvimento e crescimento de linhas de cafés gourmets, expressos e orgânicos. A rastreabilidade e a segurança alimentar foram identificadas como bases do desenvolvimento dessas estratégias de segmentação. No entanto, a preocupação com a qualidade do produto se manifesta de forma mais acentuada, principalmente nos agentes anteriores à industrialização, concluindo-se que o esforço maior acaba se direcionando ao produto comercializado no mercado externo.

Analisando-se, de uma forma mais ampla, todas as informações levantadas por meio dos agentes da cadeia do agronegócio do café nas regiões estudadas, conclui-se que ainda existe necessidade de maior inter-relação entre os diversos agentes componentes desta cadeia. Esta inter-relação somente se verifica nos processos de certificação de origem. Para que as estratégias e ações de marketing desenvolvidas sejam percebidas e absorvidas por todos estes agentes e cheguem até o consumidor final, é necessário, a princípio, que sejam planejadas e desenvolvidas mediante a participação de todos, de modo a atender às necessidades dos agentes, criando-se objetivos coordenados. O desenvolvimento da qualidade do produto nacional, por si só, não é suficiente, nem pode ser considerado como responsável pelo aumento do consumo no mercado interno. É necessário também um direcionamento único nas ações veiculadas destas estratégias com relação à utilização dos elementos do composto de marketing, de forma objetiva e coordenada, para que o consumidor esteja ciente, conheça a qualidade do produto nacional e tenha acesso a este, resguardando o seu direito de escolha e a garantia dos produtos oferecidos.

Com esta pesquisa, espera-se contribuir para que sejam estabelecidas estratégias eficazes de marketing, no mesmo nível das veiculadas pelas empresas de produtos substitutos. Sugere-se que os agentes da cadeia do agronegócio do café busquem desenvolver, modernizar e coordenar suas estratégias de marketing de forma a alavancar o consumo interno do produto e, com isso, fortalecendo o setor.

## 6 Referências bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDUSTRIAS DE CAFÉ - ABIC. **Estudo para melhorar o posicionamento do café junto aos supermercados.** Rio de Janeiro (mimeo).

ALBERT, P. C.; GIMENEZ, T. H.; MORENO, A. T.; ESCRIBANO, J. B. **Marketing agrário**. Madrid, Espanha: Artes Gráficas Palermo, 1986. 212 p.

ANDRADE, R. G. R. de. **A expansão da cafeicultura em Minas Gerais**: da intervenção do estado à liberação do mercado. 1994. 164 p., Dissertação (Mestrado em Economia) Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO CAFÉ. **Coffee Business, 2000/2001**. 6. ed. Rio de Janeiro, 2001. 161 p.

ARARIPE, L. O.; LAGO M. A. C. A vez da demanda. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 5, p. 41-44, maio/jun. 2001.

ARAUJO, N. B.; WEDEKIN, I.; PINAZZA, L. A. **Complexo agroindustrial**: o agribusiness brasileiro. São Paulo: Agroceres, 1990. 238 p.

BANDYOPADHYAY, S. Competitive strategies for Internet marketers in emerging markets **Competitiveness Review**, Indiana, v. 11, n. 2, p. 16-24, 2001.

BATALHA, M. O. Sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**: GEPAL: grupo de estudos e pesquisas agroindustriais. São Paulo: Atlas, 1997. v. 1, p. 23-48.

BRANDO, C. Muitos sabores. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 11, p. 59-60, nov. 2000.

CARVALHO, H. P. **Desenvolvimento de novos produtos**: o caso do pão de queijo Forno de Minas. 2001. 152 p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) - Universidade Federal de Lavras, Lavras.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993. 470 p.

COBRA, M. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992. 806 p.

DIAS, S. R. **Estratégia e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 1993. 368 p.

EMPRESA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS - EMATER - MG. **Circuito sul mineiro de cafeicultura**. Lavras, 2001. 63 p. Manual informativo.

FETTO, J. Drink plenty of fluids. **American demographics**, Ithaca, v. 22, n. 8, p. 8-9, Aug. 2000.

FILETTO, F.; GONÇALVES, W. M.; ANTONIALLI, L. M. Relações entre o setor varejista de supermercados e o industrial de torrefação e moagem do agribusiness do café da microregião do Vale do Rio Grande no sul de Minas Gerais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20., 1995, Rio de Janeiro, **Anais** ... Rio de Janeiro: ENANPAD, 1995.

FLORIANI, C. G. **Café, a certificação é o caminho**. Belo Horizonte: IMA, 2000. 20 p. **Agrotec**, (Caderno técnico, 1).

FLORIANI, C. G. **Cafés de Minas; pioneirismo em certificação e marketing**. Belo Horizonte: IMA, n. 4, 2001. 36 p. **Agrotec**, (Caderno Técnico,4).

FROTA, R. C. **Estratégia mercadológica para produtos emergentes**: o caso da banana-passa em Belo Horizonte-MG. 2001. 129 p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) – Universidade Federal de Lavras, Lavras.

GOLDBERG, R. A. **Agribusiness coordination**: a system approach to the wheat, soybean and Florida orange economics. Boston: Harvard University, 1968. 256 p.

HOWARD, T. Dunkin' etcetera. **Brandweek**, New York, v. 40, n. 2, p. 16-17, Jan. 1999.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998. 725 p.

LIPPARINI, A.; CAZZOLA, F.; PISARELLI, P. Como sustentar o crescimento com base nos recursos e nas competências distintivas: a experiência da Illycaffé. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 16-25, abr./jun. 2000.

LODDER, C. A. Mudança de hábito. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro v. 20, n. 11, p. 56-58, nov. 2000.

LUNA, R. M. **Marca, certificação de origem e consumidor de café**: um estudo de marketing. 2001. 126 p. Dissertação (Mestrado Administração Rural) - Universidade Federal de Lavras, Lavras.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720 p.

MATIELLI, A. Jogando sem trunfos. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 10, p. 53-54, out. 1999.

MATIELLI, A.; MATIELLI, A. Trabalho de casa. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 4, p. 52-53, abr. 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1, 336 p.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 254 p.

MEGIDO, J. L. T.; XAVIER, C. **Marketing e agribusiness**. São Paulo: Atlas, 1995. 278 p.

MILLER, O. The product life cycle & the marketing mix. **Journal of the Institute of Credit Management**, Stamford, p. 36-37, Mar. 2001.

NEVES, M. F.; CHADDAD, F. R.; LAZZARINI, S. G. **Alimentos**: novos tempos e conceitos na gestão de negócios. São Paulo: Pioneira, 2000.

PINAZZA, L. A.; ALIMANDRO, R. A visão pragmática de agribusiness. In: PINAZZA, L. A.; ALIMANDRO, R. (Org.). **Reestruturação no agribusiness brasileiro**: agronegócios no terceiro milênio. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Agribusiness, 1999. p. 29-34.

PROGRAMA DE ESTUDOS NOS NEGÓCIOS DO SISTEMA AGROINDUSTRIAL.- PENSA. Disponível em <[www.fea.usp.br/fia/pensa/publi.htm](http://www.fea.usp.br/fia/pensa/publi.htm)> Acesso em: 21 dez. 2000.

RIBEIRO, M. T. F.; MEZZOMO, C. P. L. Dinâmica do processo de inovação na cadeia agroalimentar do café – a trajetória do Sul de Minas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

SAES, M. S. M. **A racionalidade econômica de regulamentação no mercado brasileiro de café**. 1995. 166 p. Tese (Doutorado em Economia) - Universidade de São Paulo, São Paulo.

SETTE, R. S. **Marketing para jovens consumidores de café**: estratégias para o mercado brasileiro. 1999. 167 p. Tese (Doutorado em Administração de empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

SCHULTZ, D.E. Marketers: bid farewell to strategy based on old 4 Ps. **Marketing News**, Chicago, Feb 12, v. 35, n. 4, p. 7, 2001.

SCHULTZ, D. E. Perhaps the 4 Ps really should be the 4 Rs. **Marketing News**, Chicago, v. 33, n. 11, p. 7, May. 1999.

SILVA, A. L. da; BATALHA, M. O. Marketing estratégico aplicado a firmas agroindustriais. In: BATALHA, M. O. (Coord.) **Gestão agroindustrial**: GEPAL: grupo de estudos e pesquisas agroindustriais. São Paulo: Atlas, 1997, v. 1, p.83-138.

SPERS, E. E. **Preferência do consumidor por atributos de segurança**: aplicação de "conjoint analysis". 1998. 108 p. Dissertação (Mestrado em Economia) Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba.

VEGRO, C. L. R.; MORICOCCHI, L.; JOHNSON, B. **Café realidades e perspectivas**. São Paulo: SAA, 1977. 79 p. (coleção: cadeias de produção da agricultura).

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q.; SANTOS, R. da C. **O sistema agroindustrial do café**: um estudo organização do agribusiness do café visto como a chave da competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1993. 277 p.