

**ESTIMAÇÃO DE CUSTOS E  
FORMAÇÃO DE PREÇO PARA A  
EXPORTAÇÃO DE CAFÉS ESPECIAIS.  
Um estudo de caso na cooperativa SANCOFFEE**

**JOSMÁRIA LIMA RIBEIRO DE OLIVEIRA**

2004

D  
06377  
m. 6220

**JOSMÁRIA LIMA RIBEIRO DE OLIVEIRA**

**ESTIMAÇÃO DE CUSTOS E  
FORMAÇÃO DE PREÇO PARA A  
EXPORTAÇÃO DE CAFÉS ESPECIAIS.**

**Um estudo de caso na cooperativa SANCOFFEE**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Dinâmica e Gestão de Cadeias Produtivas, para obtenção do título de "Mestre".

Orientador

Prof. Dr. José Carlos dos Santos Jesus

LAVRAS

MINAS GERAIS – BRASIL

2004

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos  
da  
Biblioteca Central da UFLA**

Oliveira, Jasmária Lima Ribeiro de

Estimação de custos e formação de preço para a exportação de  
cafés especiais: um estudo de caso na cooperativa Sancoffee /  
Jasmária Lima Ribeiro de Oliveira. -- Lavras : UFLA, 2004.

176 p. : il.

Orientador: José Carlos dos Santos Jesus.

Dissertação (Mestrado) – UFLA.

Bibliografia.

1. Café. 2. Produção. 3. Custo. 4. Mercado internacional. I.  
Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD-  
338.17373

**JOSMÁRIA LIMA RIBEIRO DE OLIVEIRA**

**ESTIMAÇÃO DE CUSTOS E  
FORMAÇÃO DE PREÇO PARA A  
EXPORTAÇÃO DE CAFÉS ESPECIAIS.**

**Um estudo de caso na cooperativa SANCOFFEE**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Dinâmica e Gestão de Cadeias Produtivas, para obtenção do título de “Mestre”.

APROVADA em 19 de março de 2004

Prof. Dr. Antônio Artur de Souza

UnB

Prof. Dr. Edgard Alencar

UFLA

Profa. Dra. Rosa Teresa M. Machado

UFLA



Prof. Dr. José Carlos dos Santos Jesus - UFLA  
(Orientador)

LAVRAS

MINAS GERAIS – BRASIL

## **DEDICO**

*Ao meu esposo, Sidney Lino de Oliveira,  
pelo amor e companheirismo.*

## **OFEREÇO**

*Ao meu pai, José Ribeiro da Silva e  
à minha mãe, Maria do Carmo Lima Ribeiro,  
por terem me gerado, amado, educado  
no caminho da Vida e dado  
uma família com irmãos maravilhosos:  
Josemar, Marlene e Marlano.*

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, pelas maravilhosas bênçãos recebidas a cada dia, por minha vida e pelo convívio com pessoas singulares.

À Universidade Federal de Lavras.

À Coordenadoria de Pós-Graduação (CPG) e ao Departamento de Administração e Economia (DAE), pela possibilidade de realização do curso.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pela concessão da bolsa de estudos.

Ao Prof. José Carlos dos Santos Jesus pelo apoio e orientações.

Aos professores do DAE/UFLA, pelo zelo em ministrar as aulas e conduzir debates, pela amizade e prontidão no atendimento aos alunos.

Ao Grupo SANCOFFEE, pela disponibilidade e acessibilidade.

Aos professores que me conduziram à escolha da carreira acadêmica e a suas famílias: Antônio Artur de Souza, Alfredo Alves de Oliveira Melo, Hudson Fernandes do Amaral, e Geová José Madeira.

Aos familiares que incentivaram e valorizam esta conquista.

Às famílias do Pr. Erlandi e do Sr. Manoel, pela hospitalidade graciosa e pela convivência amorosa.

Aos colegas do mestrado, pelo convívio e amizade.

# SUMÁRIO

	<b>Página</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS</b> .....	<b>iv</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>v</b>
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	<b>vi</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>viii</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 Justificativa e relevância .....	3
1.2 Questões de pesquisa .....	5
1.3 Objetivos .....	6
1.3.1 Objetivo geral .....	6
1.3.2 Objetivos específicos .....	6
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>7</b>
2.1 Comercialização internacional .....	7
2.2 A expansão do café especial .....	10
2.3 Estrutura do mercado de café especial no Brasil .....	15
2.3.1 Tendência ao oligopólio .....	16
2.3.2 Conduta de mercado .....	19
2.4 Estimação de custos .....	25
2.4.1 Custos do produto .....	26
2.4.2 Custos logísticos .....	27
2.4.3 Custos de comercialização.....	39
2.5 Formação de preço .....	43

2.5.1	Políticas de precificação .....	43
2.5.2	A formação de preço do café especial .....	50
2.6	Processo decisório .....	59
2.6.1	Fatores heurísticos .....	64
2.6.2	Papel dos sistemas de informação no processo decisório .....	66
2.6.3	O processo decisório da formação de preço .....	67
2.7	Sistemas de informação .....	70
2.7.1	Sistemas de apoio à decisão (SAD) .....	73
2.7.2	Desenvolvimento de sistemas de informações - prototipação .....	76
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>79</b>
3.1	Coleta e análise de dados .....	81
3.2	Protocolo da pesquisa .....	85
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>87</b>
4.1	Caracterização da cooperativa Sancoffee .....	87
4.2	Estimação de custos .....	93
4.2.1	Custos logísticos .....	93
4.2.2	Custos de comercialização.....	100
4.3	Perfil dos cooperados entrevistados .....	102
4.4	Perfil dos comercializadores .....	108
4.4.1	Comercializadora D .....	111
4.4.2	Comercializador A .....	116
4.5	Desenvolvimento do SAD .....	119
4.5.1	Protótipo versão 1.0 .....	120
4.5.2	Protótipo versão 2.0 .....	124
4.5.3	Protótipo versão 3.0 .....	135
4.6	Avaliação final do SAD .....	145

<b>5 CONCLUSÕES .....</b>	<b>147</b>
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>152</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>164</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ACS	Associação comercial de Santos
AIC	Acordo internacional do café
APEX	Agência de promoções de exportações
B/L	<i>Bill of landing</i> (embarque marítimo)
BSCA	Brazillian specialty coffee association
C&F	<i>Cost and freight</i> (custo e frete)
C&I	<i>Cost and insurance</i> (custo e seguro)
CAMEX	Câmara de comércio exterior
CIF	<i>Cost insurance and freight</i> (custo, seguro e frete)
Cofins	Contribuição para financiamento da seguridade social
DOU	Diário oficial da união
FAS	<i>Free alongside ship</i> (Livre ao lado do costado do navio)
FIESP	Federação e centro das indústrias do estado de São Paulo
FOB	<i>Free on board</i> (livre a bordo)
FOR	<i>Free on railroad</i> (livre no trem)
FOT	<i>Free on truck</i> (livre no caminhão)
IBC	Instituto brasileiro do café
ICMS	Impostos sobre circulação de mercadorias e serviços
INCOTERMS	Termos internacionais de comércio
IPI	Imposto sobre produtos industrializados
PIS/PASEP	Programas de integração social e de formação do patrimônio do servidor público
SAD	Sistema de apoio à decisão

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Página</b>
FIGURA 1: Fórmula de formação de preço .....	7
FIGURA 2: Carta de crédito.....	35
FIGURA 3: Esquema do processo de preços e valores .....	47
FIGURA 4: Os estágios da tomada de decisão .....	61
FIGURA 5: Estágios da estimação de custos e formação de preços e os fatores que influenciam nas decisões e julgamentos. ....	69
FIGURA 6: Modelo conceitual de um SAD .....	74
FIGURA 7: Prototipação .....	77
FIGURA 8: Protocolo das etapas da pesquisa .....	86
FIGURA 9: Canais convencionais de comercialização do café em grãos.....	91
FIGURA 10: Canais inovadores de comercialização do café em grãos .....	92
FIGURA 11: Processo de comercialização da comercializadora D .....	113
FIGURA 12: Fatores que influenciam a decisão da comercializadora D .....	116
FIGURA 13: Processo de comercialização da comercializador A .....	119
FIGURA 14: Versão global (Prexcoffee 1.0).....	123
FIGURA 15: Dados iniciais (Prexcoffee 2.0) .....	125
FIGURA 16: Estimação de custos (Prexcoffee 2.0) .....	126
FIGURA 17: Fatores heurísticos (Prexcoffee 2.0) .....	134
FIGURA 18: Estimação de custos (Prexcoffee 3.0) .....	136
FIGURA 19: Registro de investimentos (Prexcoffee 3.0) .....	137
FIGURA 20: Tela de informações compiladas por cliente (Prexcoffee 3.0) ...	138
FIGURA 21: Interação gráfica por fator heurístico (Prexcoffee 3.0) .....	139
FIGURA 22: Gráfico comparativo entre custos, valor com base nos custos e no mercado e valor comercializado. ....	140
FIGURA 23: Fórmula geral da agregação de valor com base no custo total ...	143
FIGURA 24: Fórmula geral da agregação de valor com base no valor de mercado .....	144

## LISTA DE QUADROS

	<b>Página</b>
QUADRO 1: Características dos quatro tipos básicos de estrutura de mercado	15
QUADRO 2: Abordagem direcionada dos custos envolvidos por etapa .....	26
QUADRO 3: Relação das modalidades de INCOTERMS. ....	28
QUADRO 4: Síntese dos componentes dos custos logísticos para FOB .....	39
QUADRO 5: Quadro demonstrativo das políticas de precificação .....	44
QUADRO 6: Comparações e definições dos tipos de sistemas de informações.	72
QUADRO 7: Estimação de custos logísticos .....	99
QUADRO 8: Características dos entrevistados .....	103
QUADRO 9: O uso de controles de custos pelos cooperados .....	104
QUADRO 10: Características dos comercializadores .....	106
QUADRO 11: Diferenças entre os comercializadores A e D .....	110
QUADRO 12: Ordem dos fatores heurísticos (Prexcoffee 3.0) .....	142

## RESUMO

OLIVEIRA, Josmária Lima Ribeiro de. **Estimação de custos e formação de preço para a exportação de cafés especiais. Um estudo de caso na cooperativa Sancoffee.** 2003. 176 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.<sup>1</sup>

A formação de preço do café especial consiste em uma análise complexa da estimação de custos e dos fatores internos e externos que contribuem e afetam a lucratividade; portanto, para o alcance da assertividade, faz-se necessária a utilização de um sistema de suporte à decisão. O café especial apresentou um crescimento expressivo no Brasil no final do século XX, resultando, atualmente, em mais de 10% da comercialização do produto. O produto despertou o interesse dos produtores brasileiros por possibilitar a negociação de preço baseado no valor do produto, aumentando a lucratividade. O preço do café especial não está relacionado diretamente à Bolsa de Valores, portanto, o produtor possui uma maior flexibilização para a formação de preço, o que tem gerado uma falta de esclarecimento dos critérios utilizados. Esta dissertação aborda, de forma descritiva e exploratória, a estimação de custos e formação de preços para a exportação de cafés especiais, por meio de um estudo de caso na cooperativa Sancoffee. Como contextualização da pesquisa são apresentados: os fatores que contribuíram para o avanço do café especial em Minas Gerais, a estrutura do mercado no Brasil e as estratégias mercadológicas utilizadas neste mercado. Por meio da estimação de custos são identificados os custos logísticos e os custos de comercialização para a exportação de cafés especiais. Com a utilização de técnicas da pesquisa qualitativa, descreve-se o processo decisório de formação de preço dos cooperados que comercializam o produto e realiza-se a identificação dos fatores que agregam valor ao café especial para a formação de preço à exportação. Como produto desta dissertação apresenta-se um sistema de apoio à decisão que foi desenvolvido para ser um instrumento no processo de estimação de custos e formação de preço do café especial para a comercialização internacional. O sistema de apoio à decisão integra as informações obtidas na pesquisa e representa uma evolução no sistema de informação da cooperativa Sancoffee.

---

<sup>1</sup> Orientador: Prof. Dr. José Carlos dos Santos de Jesus.

## ABSTRACT

OLIVEIRA, Josmária Lima Ribeiro de. **Estimation of costs and price construction for exportation of special coffees. A case study at Sancoffee cooperative.** 2003. 176 p. Dissertation (Master degree in Management) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.2

The pricing of special coffee consists of a complex analysis of cost estimation and internal and external factors that contribute and affect profitability; therefore, to reach pricing assertiveness, the use of a decision support system becomes necessary. Special coffee production increased in Brazil at the end of the XX century, resulting currently in more than 10% of the product commercialization. Special coffee became interesting to the Brazilian producers for making possible a price negotiation based on the value of the product, increasing the profitability of the producer. The price of the special coffee is not directly related to the mercantile exchange, therefore, the producer has a larger pricing flexibility, which led to a lack of clarification of the criteria used for pricing the special coffee. This dissertation approaches, in a descriptive and exploratory form, the cost estimation and price construction for the exportation of special coffees, through a case study in the Sancoffee cooperative. As contextualization of the research is presented: the factors that contributed for the advance of special coffee in Minas Gerais, the market structure used for special coffee in Brazil, and marketing strategies in the special coffee market. By means of the cost estimation, logistic and commercialization costs for the exportation of special coffees are identified. With the use of qualitative research techniques, this dissertation presents the pricing decision process of the members of the cooperative and identifies the factors that aggregate value to special coffee for the exportation price construction. As a product of this dissertation, this dissertation presents a decision support system for the cost estimation and pricing of special coffee for international commerce. The decision support system integrates the information obtained in the research and provides an evolution in the information system of the Sancoffee cooperative.

---

<sup>2</sup> Orientador: Prof. Dr. José Carlos dos Santos de Jesus.

## 1 INTRODUÇÃO

O café especial apresenta um crescimento evolutivo desde o final do século XX. O aumento da lucratividade obtida com a comercialização deste produto desperta o interesse em perceber como ocorre a estimação de custos e formação de preços para a exportação.

O mercado de cafés especiais representa cerca de 10% da comercialização mundial de café. Os tipos de cafés especiais envolvem cafés finos ou *gourmet*, com selo de origem, de produção orgânica, ecológica e, ainda, os aromatizados. Com esta busca pelo produto diferenciado, é possível elevar os preços a partir do emprego do valor ao produto (Silva, 2002).

Na região Sul de Minas Gerais, o avanço do café especial ocorreu devido ao acontecimento de alguns fatores relevantes que foram destacados por pesquisadores envolvidos no setor. Em virtude da grande representatividade destes fatores e para permitir a transmissão da percepção do setor cafeeiro e da região do Sul de Minas Gerais, apresenta-se na seção “a expansão do café especial” um breve relato dos acontecimentos que sucederam a descoberta do potencial de mercado dos cafés especiais.

Com a expansão do mercado de cafés especiais e o aumento da lucratividade das comercializações, a formação de preço tornou-se um processo complexo. O café que, até poucos anos atrás, era comercializado por um preço tabelado, passou a apresentar variedade de preço em sua comercialização. Os produtores/comercializadores começam a identificar regras para a formação de preço. No entanto, estas apresentam elevada subjetividade, não permitindo uma externalização do conhecimento.

O preço do café especial apresenta variações, conforme expresso por GLOBAL 21 (2003), pois o café especial pode chegar até a quantia de US\$ 245 pela saca de 60 quilos, “*enquanto o valor pago pelo café tipo commodity sai por cerca de US\$ 50. A oportunidade de receber até 400% a mais pelo café tem levado muitos produtores do Brasil a fechar contratos com torrefadoras e redes de café dos EUA*”.

Um exemplo desta diferenciação de preço no varejo é evidenciado ao se comparar o café expresso que, no Brasil, custa aproximadamente US\$ 0,40 a xícara, enquanto que em outros países pode chegar até a US\$ 10. Esta diferença entre os preços decorre de suas nuances, raridade e produção limitada, conforme expresso por Atala (2003):

*(...) o Blue Mountain, na Jamaica, região localizada numa pequena cadeia de montanhas que, vistas de longe, têm tonalidade azul. Muitos conhecedores dão ao Blue Mountain o status de o rei do café. Duas vezes na vida tive a sorte de degustá-lo pelo módico preço de US\$ 10 uma xicrinha (na vez em que paguei menos). É caro? Caro na culinária é o que o dinheiro paga e o paladar reprova. Eu pagaria de bom grado algumas vezes mais por esse singelo cafezinho.*

Com o objetivo de aumentar o volume disponível para a comercialização de cafés especiais, 23 produtores uniram-se no interior de Minas Gerais para formar a cooperativa Sancoffee, que foi iniciada em 2002. O objetivo da cooperativa, conforme Estatuto Social (2002):

*corresponde à atividade econômica pessoal dos cooperados praticando atos cooperativos na produção, benefício, rebenefício, bem como na comercialização, exportação e marketing do café produzido; aquisição de insumos, adubos, equipamentos e assistência técnica.*

A cooperativa Sancoffee está em fase inicial de atividade e ainda não possui uma estrutura consolidada da forma de comercialização. Antes da sua constituição, cada produtor comercializava o seu produto e, portanto, cada um

apresentava uma estratégia própria à formação de preços. O interesse atual da cooperativa é centralizar a negociação para que apenas um comercializador defina o preço do produto. Em virtude desta necessidade, torna-se relevante a realização deste estudo para identificar quais as estratégias de formação de preço utilizadas pelos cooperados.

Após identificar como ocorre a definição de preço pelos cooperados mais relevantes da cooperativa, pretende-se identificar uma metodologia que possibilite a análise de todos os fatores envolvidos na estruturação do processo de tomada de decisão para a formação do preço. Esta iniciativa pretende reduzir a subjetividade do processo decisório e permitir uma padronização de dados para a geração de relatórios aos produtores/cooperados da estrutura de formação de preço do produto. No intuito de zelar pela satisfação dos cooperados sobre a evidenciação do processo de estimação de custos e formação de preço do café especial, faz-se necessária a interação do comercializador com um sistema de apoio à decisão para o auxílio do processo de análise dos fatores internos e externos que afetam o valor do produto.

### **1.1 Justificativa e relevância**

A realização deste trabalho é importante para o agronegócio do café, pois é elevado o número de produtores que buscam constantemente o aprimoramento dos parques cafeeiros para ampliar a produção de cafés especiais. A estratégia de produção e comercialização de cafés especiais permite aos cafeicultores agregar valor ao produto ofertado recebendo um maior retorno do investimento realizado.

Outra perspectiva pela qual este trabalho torna-se relevante e justificável baseia-se no constante incentivo do governo para a realização de exportações

por meio de associações, cooperativas, grupos, consórcios e outras formas de redes colaborativas.

Em virtude de a cooperativa Sancoffee ter implantado recentemente sua estrutura de gestão, a estrutura de ação e transmissão das informações ainda passa por momentos de consolidação. Ao desenvolver ações conjuntas entre 23 cooperados as informações a serem transmitidas necessitam ser coerentes e ágeis para que não afetem o processo de comercialização. A estratégia de ação para a formação de preço necessita apresentar uma estrutura de análise para que o processo seja transparente e aborde toda a sua complexidade.

Portanto, a realização deste estudo é importante para definir procedimentos padrões para a formação de preço na cooperativa Sancoffee e o treinamento de futuros comercializadores da cooperativa. O desenvolvimento desse permite aos cooperados compreenderem melhor o processo de comercialização praticado na Sancoffee, por meio do acesso às informações sobre o processo de formação de preço e dos custos de cada etapa.

Desta forma, salienta-se que esta pesquisa é relevante porque permite a criação de um modelo que seja adequado, estratégico e satisfatório para a cooperativa, sendo possível tomar decisões mais corretas ou acertadas sem depender essencialmente da experiência do agente comercializador na formação de preço, primando pela redução da subjetividade do processo decisório, por meio da parametrização e quantificação dos dados.

## **1.2 Questões de pesquisa**

Esta pesquisa apresenta características de pesquisa exploratória, não sendo aplicável a formulação de hipóteses. No entanto, são listadas algumas questões que serviram como orientadoras para o seu desenvolvimento.

- De que forma ocorre o processo de estimação de custos e formação do preço para a exportação de cafés especiais na cooperativa Sancoffee?
- Quais são os componentes de custos logísticos envolvidos na exportação de cafés especiais e quanto eles representam no preço de venda do produto?
- Quais são os componentes de custos de comercialização envolvidos na exportação de cafés especiais?
- Como é estruturado o processo decisório de formação de preço para a exportação do café especial?
- Há critérios claros e definidos sobre como deve ser formado o preço do café especial para a exportação?
- Quais fatores agregam valor ao café especial para a exportação?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Descrever os processos de estimação de custos e formação do preço para a exportação de cafés especiais praticados na cooperativa Sancoffee e desenvolver um sistema de apoio à decisão para servir à cooperativa.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Este estudo tem a intenção de:

- identificar como ocorre o processo de estimação de custos e formação de preço para a exportação do café especial;
- identificar os componentes de custos logísticos para a exportação do café especial;
- identificar os componentes de custos de comercialização para a exportação do café especial;
- descrever o processo decisório de formação de preço para a exportação do café especial;
- identificar e descrever os fatores que agregam valor ao café especial para a exportação;
- desenvolver um sistema de apoio à decisão para auxiliar na estimação de custos e formação de preço.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O processo de formação de preço está relacionado ao custo do produto e ao valor que o cliente pretende pagar por ele. Nesta seção é abordado o processo de formação de preço, relatando os conceitos fundamentais e evidenciando os fatores recomendados para a avaliação na tomada de decisão com relação à formação do preço do produto. Também são apresentadas as definições e especificações do processo decisório e dos sistemas de apoio à decisão

Para a formação de preço, será utilizada a fórmula da Figura 1, que demonstra como é formado o preço e como estão divididos os custos para esta pesquisa.

$\text{Formação de preço} = \text{Custo do produto} + \text{Custos logísticos} +$ $\text{Custos de comercialização} + \text{agregação de valor}$
--

FIGURA 1: Fórmula de formação de preço

Fonte: Elaborado pela autora.

O referencial teórico está dividido em sete partes: 1) as características da comercialização internacional, 2) a expansão do café especial, 3) a estrutura do mercado de café especial, 4) os custos envolvidos no processo de exportação do café especial, 5) a abordagem das teorias sobre formação de preço, 6) o processo de tomada de decisão enfocando o uso da tecnologia da informação de forma benéfica para a organização e 7) as características de um sistema de apoio à decisão e seu desenvolvimento.

### 2.1 Comercialização internacional

Um número considerável de empresas brasileiras tem usado como estratégia empresarial a manutenção de uma parcela de sua produção para o mercado externo. Essa reserva de mercado é utilizada para posicionar

internacionalmente a empresa e manter um padrão de qualidade e competitividade constante.

Segundo Foschete (2001) e Maia (2001), o mercado internacional pode ser compreendido a partir da teoria da vantagem absoluta e da teoria da vantagem comparativa. A teoria da vantagem absoluta, expressa por Adam Smith, em 1776, afirma que “nenhum pai de família deve tentar produzir em casa aquilo que lhe custará mais para produzir do que para comprar”. A partir dessa afirmação, Foschete (2001) explica que um país pode ser mais eficiente na produção de algumas mercadorias e menos eficiente na produção de outras. Esclarece também que um país pode beneficiar-se do produto que está sendo oferecido por outro, por meio das leis do livre comércio.

Para Porter (1993), a competitividade tem sido explicada por meio de diversos conceitos: fenômenos macroeconômicos, a existência e o relacionamento das empresas com os recursos produtivos, as políticas governamentais e os diferentes estilos gerenciais. No entanto, o autor considera que um conjunto de forças mais amplo e complexo parece atuar. A pesquisa que Porter (1993) coordenou em 10 países evidenciou quatro atributos, sendo eles: 1) as condições da oferta de fatores, 2) as condições da demanda, 3) a existência de empresas relacionadas e que funcionem como suporte e 4) as estratégias das firmas. Duas outras variáveis que podem influenciar o sistema são os acontecimentos fora do controle das empresas e o governo, por meio de políticas e incentivos governamentais.

Aldeia global é o termo utilizado por Maia (2001) para expressar o mundo de hoje. O autor argumenta que as nações estão seguindo o caminho da interdependência, Dessa forma, não dispõem de todas as mercadorias necessárias à sua sobrevivência e contam com a comercialização internacional.

Segundo Kotler (1998), a decisão de ir para o exterior está baseada em alguns fatores que influenciam esta atitude das empresas. Um dos fatores

permeia o fato da empresa descobrir que alguns mercados externos apresentam mais oportunidade de lucro do que o mercado interno. Outro fator consiste no aumento de consumidores, que possibilita alcançar dimensões que proporcionem uma política de economia de escala. Kotler (1998) considera como outro fator que influencia a decisão de ir para o exterior a intenção de diminuir a dependência de qualquer mercado e, assim, reduzir o risco utilizando a diversificação de mercados.

O aumento de exportação de bens e serviços significa mais capacidade nacional de gerar recursos em moeda forte, segundo considerações de Lahóz & Caetano (2001). Esse fator proporciona o aumento da capacidade de garantir, com os próprios recursos, o pagamento futuro das obrigações do país. Diante do cenário internacional, torna-se importante que o Brasil exporte e adquira essa imagem diante de órgãos financiadores que possam mensurar novamente a avaliação de risco e diminuir os juros colocados em prol da avaliação de risco.

O Brasil tem assumido uma postura mais ativa com relação à exportação e a sua participação neste contexto tem aumentado, devido aos incentivos oferecidos e ao interesse de seus empreendedores. Um dos fatores que proporcionam a aceitação do Brasil no mercado internacional é a apresentação de produtos que são típicos das condições geográficas do país. Na verdade, o Brasil sempre exportou suas riquezas minerais desde a época colonial, contudo, diante da conjuntura econômica existente, neste momento deixa de agir como produtor para poder atuar como agente de comercialização internacional.

Para os dias atuais, a posição do Brasil como exportador de café o leva a exportar freqüentemente para poder manter a clientela. Maia (2001) expressa que se o Brasil deixar de exportar, corre o risco de perder os compradores, que irão procurar outras fontes de abastecimento. Além disso, o retorno desta clientela torna-se um processo difícil e dispendioso.

## **2.2 A expansão do café especial**

Na década de 1990, uma forte crise atingiu o mercado de café brasileiro e apresentou, como fatores propiciadores: a suspensão das cláusulas econômicas do Acordo Internacional do Café (AIC), o cenário político-econômico brasileiro, as oscilações da oferta, a forte concorrência internacional e a falta de qualidade do café brasileiro, pois preocupava-se apenas com a quantidade. Diante da crise, alterações foram necessárias para a conquista de um adequado posicionamento no mercado. Para o reajuste do mercado de café, surgiu como solução o desenvolvimento de produtos especiais que atendam a pessoas especiais dispostas a remunerar adequadamente o produto. Para tanto, passou-se a investir em cafés de origem e em clientes que valorizam o café especial.

Em 1989, o mercado brasileiro de café passou por momentos de instabilidade e precisou buscar alternativas para garantir a lucratividade na atividade. Novas alternativas de produção e melhoria de qualidade foram pesquisadas no intuito de melhorar o valor da saca de café cru, ou seja, o grão de café. Aguiar (1997) e Batista (2000) consideram que as mudanças ocorridas no setor cafeeiro, na década de 1990, decorrentes da desregulamentação do mercado de café com a suspensão do AIC, da extinção do IBC e da abertura comercial, vieram dar um novo rumo à cafeicultura brasileira.

“Mudanças nas regras de mercado” foi o termo utilizado por Santos (1996) para descrever a suspensão das cláusulas econômicas do Acordo Internacional do Café, em meados de 1989. Com o fim do sistema de cotas de exportação do produto, os países produtores acabaram por desovar seus estoques no mercado externo, comprometendo ainda mais a tendência de declínio dos preços do café.

O primeiro Acordo Internacional do Café foi criado em 1962. Sua principal premissa era o controle das exportações, feito por meio de quotas, as quais se ajustavam sempre que o preço afastava-se da faixa de preços máximos e

mínimos acordados previamente por todos os participantes do Acordo (Andrade, 1994). Após esse primeiro acordo, vários outros foram estabelecidos até julho de 1989, os acordos foram suspensos.

Andrade (1994) afirma que o AIC engessava o nível dos preços, impossibilitando que estes fossem baixados para conquistar novas fatias do mercado e, assim, os canais de comercialização ficavam praticamente congelados. Desta forma a utilização dos acordos por tanto tempo contribuiu para baixar a qualidade do café e para não incentivar o setor produtivo à produção de café com qualidade.

Em virtude dos agentes ligados ao setor não perceberem a diferenciação do produto no mercado internacional naquele período, o mercado brasileiro de café ficou em apuros, pois os agentes ligados ao setor sempre estiveram preocupados com a venda de grandes quantidades. Para Fontes (2001), o Brasil não acompanhou a tendência de segmentação e perdeu mercado internacional, com a cotação de seu produto, que passou a ter um valor inferior aos obtidos por seus concorrentes. O sistema de livre mercado fez com que os produtores e os exportadores de café se ajustassem à nova realidade de mercado, redefinindo sua atuação ou abandonando a atividade (Santos, 1996).

Para Souza (1996), um dos fatores determinantes do declínio brasileiro no mercado brasileiro era o fato do país exportar grandes quantidades para um mercado onde a exigência em relação à qualidade era crescente. Para Fontes (2001), o mercado tem se tornado mais exigente em relação à qualidade do produto, com preferência pelos tipos especiais de café, além de mais competitivo, pela entrada de vários países, novos produtores e exportadores.

O Brasil não soube preencher os espaços que se ofereciam com o aumento da demanda por café detectado em novos mercados, quando poderia ter feito um trabalho de marketing que colocasse em evidência as qualidades do café produzido no país (Andrade, 1994).

Enquanto isso, os concorrentes introduziram a qualidade ao produto e alcançaram melhores preços com produtos diferenciados (BDMG, 2003). Até período recente, o café era visto como uma commodity. Portanto, considerava-se o café como produto homogêneo e a quantidade era o elemento mais importante na sua comercialização, em vez de considerar a qualidade.

Mas, a região Sul de Minas Gerais, além de ser uma das maiores produtoras de café do país, apresenta também uma produção tradicional de cafés de fina qualidade, o que favoreceu a sua entrada no mercado de cafés especiais (Souza, 1996 e Perobelli & Shouchana, 2001). O café é um dos três produtos de maior importância para a pauta de exportações da economia mineira, atrás apenas do minério de ferro e dos produtos siderúrgicos (BDMG, 2003).

O Brasil apresentou sucessivas perdas de participação no comércio externo, que passou de 40% no início da década de 1960, para 23,7%, em 2001/2002. No entanto, esta redução deve-se à política de participação de mercados com o intuito de valorizar o preço do produto. Mas, os países produtores de menor significância conseguiram expandir a área cultivada, a produção e a exportação com esta redução da participação do mercado brasileiro. Por isso, o mercado de café tem apresentado desequilíbrio entre os níveis ofertado e demandado, em razão do aumento da produção em diversos países e simultânea retração da demanda (BDMG, 2003).

Os preços atrativos da commodity no período de 1995 a 2000 provocaram um aumento nos investimentos na cafeicultura que resultou em um crescimento de 17,5% da produção, entre 1999 a 2001. No entanto, o consumo não acompanhou este crescimento e houve aumento nos estoques que contribuiu para estabelecer um preço baixo para o café (BDMG, 2003).

Batista (2000, p. 14) considera que *“o caráter especulativo do setor, estimulado pela instabilidade sazonal da produção e pelas inelasticidades da*

*demanda e da oferta de café no curto prazo, contribui para a ausência de um equilíbrio competitivo estável”.*

O Brasil vive “*uma fase de transição, buscando sair de um estágio de produtivismo para uma posição de marketing e tecnologia*” (Comércio Exterior, 2000). A atuação no mercado externo representa um parâmetro de eficácia das empresas devido aos níveis de exigência dos consumidores externos. Dentre os benefícios da atuação no mercado externo, ressalta-se a melhor remuneração dos componentes da cadeia produtiva (Silva, 1998).

As questões conjunturais contribuíram para a diminuição da lucratividade no setor do café, por meio do aumento da competição, da exigência constante de investimentos de melhoria da produção (equipamentos e capacidade administrativa) e da estabilidade da moeda brasileira (Silva, 1998). Além disso, o baixo preço do café no mercado externo induziu produtores menos eficientes a abandonar os cafezais ou a eliminá-los. Por outro lado, os produtores mais eficientes têm buscado a valorização do produto por meio da exploração do nicho dos cafés especiais.

Para Silva (1998), a pressão dos produtos substitutos (refrigerantes, sucos, chá, leite, entre outros) é um fator que impede o aumento do consumo e, principalmente, que contribui para a diminuição do consumo do café. A situação atual é atribuída pelo autor a uma falta de investimento no marketing do produto.

Além disso, Fontes (2001) considera que o produtor sofre perdas na renda com as constantes modificações do clima, de políticas governamentais e da própria falta de informação e controle sobre os recursos escassos. O Custo Brasil é um forte fator que contribui para a perda de competitividade no cenário internacional, segundo Silva (1998). O mercado sofre impacto do mau escoamento, das altas taxas portuárias, das precárias condições das rodovias e das dificuldades de concessão de crédito.

Aguiar (1997) considera que o Sul de Minas Gerais apresenta altos custos com mão-de-obra e impossibilidade de completa mecanização da cafeicultura de montanha, gerando fatores que contribuem para a perda de competitividade em relação a outras regiões, como o Cerrado Mineiro e a Bahia.

Fontes (2001) considera que, mediante as modificações técnicas e econômicas pelas quais passou toda a economia mundial, a produção de café deixou de ser um atividade isolada, interna das fazendas, para fazer parte de um sistema mais complexo, de um ambiente externo, dividido em segmentos comerciais independentes. Aguiar (1997) considera que, com o fim da regulamentação da política cafeeira pelo Estado e dos acordos internacionais, ocorreu a criação de uma nova rede de causalidade mútua constituída pelo órgão responsável pela co-gestão do agronegócio no Estado e entidades privadas. Esta nova rede contextualizou de forma mais efetiva o significado da modernidade para as tradicionais organizações produtoras de café, sendo possível propor a segmentação do mercado e novos arranjos institucionais.

Segundo Rincón (2002), o Brasil tem buscado para o café a perda da característica de commodity e ganho a de especiaria, por meio da formulação de produtos com maior valor agregado, como cafés *gourmets*, orgânicos, descafeinados, expressos, aromatizados, fortes e suaves, étnicos, de origem e altitude determinada, bem com embalagens com novo *design*.

O café especial é incentivado de forma institucional por meio de apoio a feiras internacionais, campanhas publicitárias e o projeto desenvolvido pela Brazillian Specialty Coffee Association (BSCA, 2003). Os produtores nacionais precisaram analisar os concorrentes no setor de cafés especiais e a vantagem competitiva do Brasil e do estado de Minas Gerais em relação às demais regiões produtoras de café especial para posicionarem-se no mercado e obter aumento da lucratividade.

As expectativas em relação ao mercado de café especial foram apontadas por Aguiar (1997) como sendo: mercado favorável às organizações produtoras com perspectivas de aumento da demanda mundial, vantagens competitivas em relação aos outros países produtores, diferenciação interna do produto, custos de produção mais baixos, concorrência sem intervenção do Estado e mercado externo segmentado.

### 2.3 Estrutura do mercado de café especial no Brasil

Existem quatro tipos de estrutura de mercado, os quais diferem de acordo com o número de compradores e vendedores, o grau de singularidade do produto e a facilidade de entrada e saída do mercado (Hansen & Mowen, 2001). A seguir são apresentadas no Quadro 1, uma síntese das diferenças conceituais entre os mercados.

QUADRO 1: Características dos quatro tipos básicos de estrutura de mercado

Tipo de estrutura de mercado	Nº de empresas no setor	Barreiras à entrada	Singularidade do produto	Despesas relacionadas com o tipo de estrutura
Concorrência perfeita	Muitas	Muito baixas	Não-singular	Não há despesas especiais.
Concorrência monopolística	Muitas	Baixas	Algumas características singulares	Propaganda, cupons, custos de diferenciação.
Oligopólio	Poucas	Altas	Bastante singulares	Custos de diferenciação, propaganda, cupons, abatimentos.
Monopólio	Uma	Muito altas	Muito singulares	Despesas legais e lobby.

Fonte: Hansen & Mowen (2001, p. 657).

A seguir, são demonstradas as formas de mercado e suas conceituações baseadas em Hansen & Mowen (2001), Pindyck & Rubinfeld (2002) e Reis (2002):

- **mercado perfeitamente competitivo:** apresenta muitos compradores e vendedores, mas nenhum é grande o suficiente para influenciar o mercado. Portanto, define-se um preço de mercado com atrativos diferenciados para a garantia de preferência do público consumidor;
- **monopólio:** apresenta acentuadas barreiras à entrada e é caracterizado por apresentar apenas uma empresa no mercado e, dessa forma, poder determinar o preço sem importar-se com os concorrentes. No entanto, não significa que a empresa possa forçar os consumidores a comprar;
- **concorrência monopolista:** tem características do monopólio e da concorrência perfeita. O mercado apresenta vários compradores e vendedores, mas os produtos são diferenciados em alguns pontos;
- **oligopólio:** apresenta acentuada barreira para as empresas que pretendem competir no setor por causa dos elevados custos para a introdução.

### 2.3.1 Tendência ao oligopólio

O mercado de cafés especiais no Brasil não apresenta dados sobre o faturamento realizado e o número exato de comercializadores do produto. Mesmo nos órgãos governamentais é inviável a separação dos dados sobre a comercialização de café especial, uma vez que este é classificado como café nas suas especificações pelo tipo de produto e não por sua qualidade.

No entanto, pode-se ter uma idéia da representatividade do setor a partir do número de associados às certificadoras de cafés especiais. A certificação de cafés especiais no Brasil é dada pela Brazilian Speciality Coffee Association -

BSCA (2003), que possui 46 fazendas associadas, sendo 36 no estado de Minas Gerais.

De acordo com BDMG (2003), a estrutura do mercado internacional de café congrega agentes com significativo poder de oligopólio, tanto do lado do setor exportador com do importador. Tais agentes comercializam produtos diferenciados, nem sempre bons substitutos, mas que competem diretamente. Isso ocorre em razão das diferenças de qualidade, elemento capaz de gerar importantes diferenças de preço e viabilizar o aumento da sustentabilidade entre os produtos.

Para Pindyck & Rubinfeld (2002), em mercados oligopolistas os produtos podem ou não ser diferenciados. Apenas algumas empresas são responsáveis pela maior parte ou quase todo o segmento de comercialização e são apresentadas barreiras para a entrada de novos concorrentes.

Varian (1999) afirma que o oligopólio se caracteriza por apresentar concorrentes no mercado, mas não tanto a ponto de considerar nula a influência de cada um sobre o preço. Para Mankiw (1999), a essência do mercado oligopolista é de que existem poucos vendedores e, em consequência, as ações de qualquer dos vendedores podem ter um grande impacto sobre os lucros dos demais vendedores, ou seja, existe uma interdependência entre as empresas.

Varian (1999) demonstra que há duas formas de estratégia neste modelo de mercado. A primeira fundamenta-se nos preços cobrados e a outra sobre as quantidades produzidas. A administração em um oligopólio é uma atividade estratégica que merece elevada atenção no processo de tomada de decisão. Segundo Pindyck & Rubinfeld (2002), cada empresa deve considerar as reações dos concorrentes que são dinâmicas e sofrem evolução ao longo do tempo.

De acordo com Ogier (2002), 50% das exportações de café verde (convencional ou especial) são feitas para três companhias multinacionais, sendo

elas a Nestlé, a Kraft Foods e a Sara Lee. Percebe-se que pelo limitado número de vendedores e de compradores, o mercado de café verde apresenta evidências de ser um oligopólio.

No Brasil, as áreas de cafés especiais envolvem a região Mogiana de São Paulo, o Sul e Cerrado de Minas Gerais, além do Vale do Jequitinhonha, o oeste da Bahia e região das chapadas baianas (Revista Cafeicultura, 2003). No entanto, novas áreas vão se firmando como produtoras de cafés especiais, como é o caso das Matas de Minas. Estas regiões competem entre si pelos compradores externos, mas precisam agir em parceria para promover de forma institucional os Cafés do Brasil, gerando, dessa forma, uma interdependência entre as regiões. Cada região, apesar de estar no Brasil, apresenta características particulares da sua vegetação, relevo e clima, o que não permite que o produto seja visto de forma semelhante, mas que proporcione equiparações. No Brasil, o desenvolvimento do mercado de café especial para comercialização de grão verde ainda está em desenvolvimento e, portanto, tem um número reduzido de produtores atuantes no setor.

Para Saes & Farina (1999), o ambiente competitivo é constituído pela estrutura do mercado que apresenta: concentração, economias de escala e escopo, grau de diferenciação dos produtos, barreiras técnicas de entrada e saída. Ainda, por padrões de concorrência vigentes que dizem respeito a preço e extra-preço, presença de grupos estratégicos e barreiras de mobilidade. Finalmente, pelas características de consumidor/cliente, que abrem possibilidades de segmentação de mercado.

Na concorrência externa ao Brasil, encontram-se países da América Central e a Colômbia. De acordo com Ponciano (1995), Santos (1996) e Souza (1996), a preferência por cafés de qualidade há tempos vem sendo trabalhada pela Colômbia, México e alguns países da América Central que se especializaram em café arábica tipo suave. Souza (1996) complementa esta

informação, expressando que os cafés mais afamados do mundo são da Colômbia, de Costa Rica e de El Salvador.

Andrade (1994) destaca que a Colômbia tem uma posição privilegiada no mercado internacional quanto ao seu café, devido ao trabalho de marketing realizado pela Associação dos Cafeicultores da Colômbia. Mas, para Rincón (2002), o café especial da Colômbia ainda é pouco explorado.

O mercado de cafés especiais apresenta concorrência, mas não é possível identificar similaridades profundas entre os concorrentes porque o sabor varia de região para região. No entanto, é possível que sejam feitas equiparações. O produto passa a ser especial por sua qualidade e as características especiais e diferenciadas de cada local. Sendo assim, possui um conjunto de atributos que permitem a caracterização do café como especial, que vão desde características físicas, como origem, variedades, cor e tamanho do grão, até preocupações de ordem ambiental e social, como os sistemas de produção e as condições de mão-obra sob as quais o café é produzido (Souza & Saes, 2001).

O mercado de café especial é muito restrito. O relacionamento com os comercializadores mantém-se por meio da confiabilidade da qualidade do produto, e os atuantes no setor são conservadores na manutenção de seus relacionamentos. Silva (1998) afirma que o custo de entrada é alto em função da necessidade de investimentos com retorno a longo prazo e considerável influência da experiência no setor, além de exigir uma rede de contatos no mercado. Além disso, os custos de entrada no mercado para a produção do café especial são elevados (Silva & Reis, 2001 e Pedini, 2000).

### **2.3.2 Conduta de mercado**

A conduta de mercado é definida por Reis (1990) como os padrões de comportamento adotados pelas firmas. A conduta é uma variável perceptível

externamente às firmas. Existem quatro elementos de comercialização para se avaliar as condutas das empresas:

### **2.3.2.1 Discriminação de preço**

Para Pindyck & Rubinfeld (2002), a discriminação de preço pode assumir três formas amplas - de primeiro grau, em que o ideal para a empresa seria cobrar de cada cliente o preço máximo que este estivesse disposto a pagar por unidade adquirida; de segundo grau, quando a empresa discrimina o preço do produto ou serviço para diferentes quantidades consumidas; de terceiro grau, quando a empresa separa os consumidores de um produto ou serviço em dois ou mais grupos e são cobrados valores distintos para cada grupo.

O mercado de café especial, para comercialização em grãos, apresenta diferenciação de preço conforme a origem, o histórico do cliente e o volume comercializado. Segundo Silva (2002), o mercado japonês e o norte-americano têm oferecido de 15% a 50% a mais para o café especial orgânico do que pelo tipo tradicional. Por essa razão a origem do comprador influencia o valor do produto. O valor do grão de café especial verde é definido, portanto, de acordo com o cliente, ou seja, utilizando a forma de primeiro grau, de acordo com a definição de Pindyck & Rubinfeld (2002).

### **2.3.2.2 Política de diversificação e diferenciação de produto**

A política de diversificação e diferenciação de produto é um sintoma de competição mais sadia e útil à estabilidade do mercado. Diversificação do produto gera a eficiência do mercado, pelo maior número de opções que apresenta ao consumidor (Reis, 1990).

A vantagem competitiva do Brasil no mercado de cafés especiais é respaldada na identificação de novos nichos de mercado. O Brasil tem investido na identificação de mercados e preferências. A *Brazil Specialty Coffee*

*Association* (BSCA), ou Associação Brasileira de Cafés Especiais, trabalha de forma atuante para resgatar informações e firmar parcerias.

*O mercado norte-americano de cafés especiais é hoje o segmento mais dinâmico dentro do mercado mundial de cafés. Seu crescimento anual permite prever que atinja 20% do volume americano a curto prazo. O mercado consumidor europeu e japonês tende a seguir o mesmo caminho, com consumo crescente de cafés especiais. A Associação Brasileira de Cafés Especiais (...) é parceira de importadores e representantes internacionais nos seguintes mercados: EUA; Reino Unido; Alemanha; Suíça; Itália; Espanha; e finalmente Japão (BSCA, 2003).*

Os consumidores de maior poder aquisitivo demandam características singulares em cafés, buscando diversidade e diferenciação (Comércio Exterior, 2000). Nestes fatores, o Brasil detém qualidades competitivas não encontradas em qualquer outro país produtor, o que eleva em muito o potencial competitivo brasileiro. Para Araújo (2003), o importante para o produtor é achar um segmento de mercado suficientemente sofisticado e disposto a pagar muito por pouco, pois o que faz um café se tornar especial são, principalmente, seus consumidores.

A diferenciação obtida por meio dos atributos do micro-clima permite a realização da produção regionalizada que, segundo Matiello (2001), permite o surgimento de fatores facilitadores para a sobrevivência e rentabilidade da exportação, tais como o apoio na comercialização, por meio das cooperativas e associações e políticas setoriais do governo, com garantia de crédito, pesquisa, assistência técnica e até política de preços mínimos.

### **2.3.2.3 Política de promoção de vendas e propaganda**

A promoção deve ser dirigida no sentido de fazer com que o consumidor aumente seu nível de conhecimento do mercado, a fim de fazer uma escolha consciente e ter mais satisfação com o consumo. Já a propaganda liga o produto à empresa com o intuito de "cativar" o consumidor e manter sua fatia de

mercado ou ampliá-la. Porém, a propaganda somente será indicador de um mercado sadio se todas, ou pelo menos as mais importantes firmas, a praticarem (Reis, 1990).

O produtor/comercializador é agente fundamental para a promoção do produto por meio da demonstração de confiabilidade e coerência ao consumidor. O perfil do produtor tem passado por modificações, o produtor também torna-se comercializador. Essa forma de atuação como agente comercializador permite agregar valor ao produto e reter maiores lucros, por meio da atuação empreendedora, pois os próprios produtores buscam novos mercados e tentam ser mais competitivos na conquista de novos consumidores. Este processo não é fácil, necessita de muito esforço e leva tempo, o que exige do produtor persistência e profissionalismo (Saes, 2001).

Os produtos especiais levam os produtores a aproximarem-se mais do consumidor final para entenderem melhor qual o desejo e a necessidade do cliente, avaliando o valor, a satisfação e a qualidade oferecida (Kotler, 2000). A tendência de aproximar as relações com os consumidores, segundo Saes (2001), valoriza as especialidades e torna mais clara a importância de aproximar o produtor e consumidor final, que quer obter mais informações sobre a bebida e o tipo de café. Saes (2001) argumenta que esta aproximação do comprador é proporcionada pela necessidade de ser estabelecida a confiabilidade de que o produto é especial e de que o comercializador é confiável e cumprirá sua parte no contrato.

A caracterização do indivíduo é constituída a partir de suas características culturais, sociais, pessoais e psicológicas que influenciam o comportamento do consumidor (Kotler, 1998 e Giansesi & Corrêa, 1996). Algumas técnicas para a satisfação dos consumidores são sutis e outras não-evidentes. A satisfação do cliente é baseada na qualidade do serviço prestado pela empresa. A lealdade do consumidor é aumentada quando as expectativas do

consumidor são realizadas e ainda recebidas recompensas adicionais (Denton, 1990). A satisfação, para Vavra (1993), é conceituada como extensão pela qual as expectativas dos consumidores sobre um produto ou serviço são atendidas pelos benefícios reais que recebem.

A formação das expectativas do consumidor, segundo Giansi & Corrêa (1996), é influenciada pela comunicação boca a boca, por necessidades pessoais, pela experiência anterior e pela comunicação externa. Os critérios apresentados para a percepção da qualidade do serviço prestado, pelos clientes, dizem respeito à: consistência, competência, velocidade de atendimento, atendimento/atmosfera, flexibilidade, credibilidade/segurança, acesso, tangibilidade e custos.

Para satisfazer o consumidor é preciso conhecê-lo e identificar quais fatores influenciam mais a sua decisão de compra para poder atraí-lo e conquistá-lo. O interesse do produtor não deve ser apenas vender um produto, mas satisfazer o consumidor. Mas, para satisfazer o consumidor, é preciso conhecê-lo e entender como satisfazê-lo. De acordo com Cobra & Rangel (1993), *“satisfazer o consumidor implica descobrir necessidades, exigências, de forma a manter o cliente permanentemente. Para isso, é preciso oferecer produtos de qualidade com um atendimento também de qualidade”*. Saes (2001) afirma que os consumidores do Japão querem saber quem produziu e ter conhecimento do produtor e da fazenda. A propaganda utilizada é a participação em feiras internacionais e distribuição de informações por via impressa e eletrônica.

Em uma abordagem sobre a forma de conquistar o cliente, Peppers & Rogers (1994) expressam que o importante não é uma marca conhecida, mas a confiança do consumidor. Sendo assim, uma vez firmado o relacionamento com o consumidor, os relacionamentos futuros não serão baseados no conhecimento

sobre o produto apenas, mas na verdadeira experiência com o produto, envolvendo qualidade, confiabilidade, preço, serviço e oferta.

A política de promoção de vendas por meio do marketing de relacionamento caminha em direção à qualidade que, segundo Cespedes (1996) exige a melhoria dos padrões de relacionamentos entre os agentes da cadeia de comercialização. O novo modelo de compra visa relacionamento de longo prazo com poucos fornecedores e um alto grau de interação entre compradores e vendedores, além da proximidade do fornecedor, para possibilitar os relacionamentos de trabalho, com o objetivo de melhorar a qualidade do produto e dos serviços em toda a cadeia de suprimentos.

Como dificuldade para a promoção de vendas e comercialização dos cafés diferenciados apresenta-se a necessidade de formar alianças estratégicas, ou seja, encontrar os caminhos de vendas diretas, que são difíceis e trabalhosos. Para tanto, *“o produtor precisa ter bons contatos, quantidades e qualidades uniformes, grande confiabilidade e ética profissional para atender com presteza os exigentes compradores”* (Caixeta, 2000, p. 326 e 327).

#### **2.3.2.4 Práticas predatórias ou exclusivistas contra firmas rivais**

A presença ou ausência de práticas predatórias ou exclusivistas contra firmas rivais estabelecidas ou potenciais destaca as imperfeições de mercado que levam à possibilidade da existência de remuneração atrativa no mercado, para os agentes que dele participam. Essa situação tende a despertar o interesse de outros participantes potenciais que são estimulados pela possibilidade dos ganhos adicionais. A entrada de tais concorrentes pode não acontecer em virtude da existência de barreiras à sua entrada e mecanismos de proteção contra o aumento de concorrência dentro dos mercados (Reis, 1990).

A forma dos produtores atuantes do mercado de cafés especiais estabelecer práticas predatórias ou exclusivistas contra os seus concorrentes é

por meio do tradicionalismo no setor e do corporativismo. No intuito de atuar com esta estratégia no mercado brasileiro, a BSCA fez uma cuidadosa seleção dos membros, esta seleção refere-se a poucos produtores que têm uma alta escala de produção e acesso às informações econômicas (BSCA, 2003).

*São cafeicultores brasileiros que dedicam uma parte de sua produção para cafés de excelentíssima qualidade, para torradores internacionais que só colocam na xícara dos consumidores produtos diferenciados. Assim como os melhores vinhos, champanhas e uísques, cafés especiais também podem ter preços exorbitantes (BSCA, 2003)*

Uma outra forma de estabelecer barreiras é por meio do protecionismo que é realizado, por exemplo, pela França. Andrade (1994) afirma que a França é um país que dá preferência na compra de café aos mercados africanos, em especial de suas ex-colônias, o que também caracteriza um fator de competitividade mundial, pois a França é representativa no cenário mundial do café.

## **2.4 Estimação de custos**

Para a definição do preço do produto, é necessário que sejam evidenciados quais são os custos envolvidos em todo o processo de comercialização. De acordo com Martins (1996, p. 101), “o custo de uma atividade compreende todos os sacrifícios de recursos necessários para desempenhá-la”.

A análise de custo requer uma avaliação abrangente das situações internas e externas que afetam o valor do produto. Por isso, cada detalhe relacionado à colocação do produto no mercado deve ser encarado como uma série de fatores e acontecimentos convertidos em custos.

A apuração de custos na atividade econômica rural apresenta problemas em sua maioria, de acordo com Callado & Callado (2003), pois é difícil existir

rigor no controle dos elementos para proporcionar uma correta apropriação dos custos de cada um dos produtos existentes dentro da propriedade.

No intuito de tornar mais clara a abordagem de estimação de custos, tal assunto será dividido em três categorias, conforme Quadro 2, o qual apresenta as atividades consideradas “chave” e que acrescentam custos à atividade de exportação.

QUADRO 2: Abordagem direcionada dos custos envolvidos por etapa

Custo do produto	Preparo do solo, grãos, cuidado da colheita, colheita/panha, beneficiamento, envio para a cooperativa, rebeneficiamento, estocagem, avaliações para obtenção de certificação.
Custos logísticos	Capatazia, estufagem, emissão de BL, sacaria, marcação, frete com seguro, despachante, tributação, fitossanitário e certificado de origem.
Custos de comercialização	Telefone, criação e manutenção de <i>web page</i> na internet, participações em eventos e concursos, confecção de folderes, visitas aos possíveis clientes e recepção aos possíveis visitantes.

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 2.4.1 Custos do produto

Para esta dissertação faz-se apenas a identificação dos custos do produto. Para aprofundamento nesta seção sugere-se a leitura do trabalho de Silva & Reis (2001), que realizaram uma análise econômica<sup>3</sup> dos custos da produção do café.

Os custos do produto apresentados por esta pesquisa foram: terra, formação da lavoura, benfeitorias, máquinas/equipamentos e veículos, taxas/impostos, depreciações, mão-de-obra, insumos, energia elétrica, transporte, combustível, outras operações e manutenção, máquinas/equipamentos agrícolas e manutenção (panos, peneiras, rastelos, sacaria).

---

<sup>3</sup> A análise econômica do custo de produção da pesquisa considerou também o custo alternativo ou de oportunidade de um recurso aplicado no processo produtivo (Silva & Reis, 2001, p. 1288).

Segundo Pedini (2000), baseado na Instrução Normativa nº 007, de 29 de maio de 1999, a certificação é o processo de acreditação da produção e é constituído de várias etapas, sendo a inspeção a mais importante. A certificação atualmente utilizada é a produção orgânica. Para esta atividade ocorrem os custos de: filiação, inscrição, diária de inspeção, deslocamento e hospedagem do técnico, análises de resíduos e uso da marca (Pedini, 2000).

#### **2.4.2 Custos logísticos**

Os custos logísticos abrangem todo o processo de envio do produto ao comprador. Para este levantamento dos custos envolvidos, considera-se que a cooperativa já possui registro no Cadastro Central de Importadores e Exportadores e já efetuou o registro de exportador na Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (SISCOMEX/MDIC) ou na Delegacia da Receita Federal mais próxima, conforme instruções do SEBRAE (2001).

##### **2.4.2.1 INCOTERMS**

Os INCOTERMS são os termos internacionais de comércio e definem os direitos e obrigações mínimas do vendedor e do comprador quanto a fretes, seguros, movimentação em terminais, liberações em alfândega e obtenção de documentos de um contrato internacional de venda, ou seja, a maioria dos custos logísticos (Spinola, 1998 e Lopez, 2000). Os INCOTERMS estabelecem em que momento e em que localidade, do ponto de vista legal, as mercadorias foram efetivamente entregues pelo exportador ao importador. Eles são constituídos de três letras e são regulamentados pela Câmara de Comércio Internacional, no intuito de minimizar as possibilidades de problemas nas transações comerciais que possam gerar mal-entendidos, disputas e pleitos.

Para Maia (2001), existem cinco INCOTERMS que são mais utilizados (Quadro 3). Cada um deles é definido com relação ao compromisso entre o vendedor e o comprador.

QUADRO 3: Relação das modalidades de INCOTERMS.

Modalidade		Função do vendedor	Função do comprador
FOB	<i>Free on board</i> (Livre a bordo)  Também pode ser: FOR (livre no trem) ou FOT (livre no caminhão)	Colocar a mercadoria a bordo do navio. Providenciar os transportes e seguros internos (do ponto de venda até dentro do navio). Obter os documentos para embarque e arcar com as despesas portuárias, devidas no porto de origem.	Pagos o frete e o seguro, desde o porto de embarque até o do destino, e despesas portuárias devidas no porto de origem.
C&F	<i>Cost and freight</i> (Custo e frete)	Todas as responsabilidades constantes da cláusula FOB, acrescidas do pagamento do frete internacional.	Todas as responsabilidades da cláusula FOB, com exceção do frete, que será pago pelo vendedor.
C&I	<i>Cost and insurance</i> (Custo e seguro)	Todas as responsabilidades constantes da cláusula FOB, acrescidas do pagamento do seguro devido desde a colocação da mercadoria no navio até o porto de destino.	Todas as responsabilidades da cláusula FOB, com exceção do seguro, que será pago pelo vendedor.
CIF	<i>Cost insurance and freight</i> (Custo, seguro e frete)	Todos os ônus e obrigações legais desde o ponto-de-venda até o porto de destino. Colocar a mercadoria no porto de destino; pagar os fretes e seguros internos (ocorridos no país do vendedor); providenciar todos os documentos de embarque; arcar com todos os ônus no porto de embarque; e pagar frete e seguro até o porto de destino.	Receber a mercadoria no porto de destino e pagar as despesas ocorridas nesse porto.
FAS	<i>Free alongside ship</i> (Livre ao lado do costado do navio)	Colocar a mercadoria ao lado do navio, no porto de origem.	A partir da colocação da mercadoria ao lado do navio, todos os ônus e responsabilidades são do comprador.

Fonte: Maia (2001, p. 67-170).

#### 2.4.2.2 Rota de circulação da mercadoria

Diante das diversas formas de transporte existentes e da geografia mundial, é possível determinar as rotas de circulação da mercadoria. Na maioria dos casos, dá-se preferência àquela que passa pelo menor número de países,

possibilitando que a carga transcorra mais livremente e não fique presa em alfândegas.

No Brasil, existem três portos que são estrategicamente bem posicionados, segundo Lopez (2000). São eles: 1) Porto de Santos, que possui melhor infra-estrutura de acesso rodoviário e ferroviário; 2) Porto de Sepetiba, que se destaca por ter forte controle da operação ferroviária e 3) Porto de Suape, em desenvolvimento. O Porto de Buenos Aires, que apresenta tarifas vantajosas e flexibilidade operacional para serviços de transbordo e distribuição para outros portos, além de acesso à Bacia do Prata, que interliga Paraguai, Bolívia e Brasil e menor distância dos portos da Ásia.

#### **2.4.2.3 Embalagem do produto**

Lopez (2000, p. 25) afirma que *“os transportadores lidam com carga e não mercadorias. A carga, geralmente, é composta por mercadorias protegidas por embalagem apropriada”*. Keedi (2001) considera que existem apenas duas formas de embalagem: 1) embalagem primária, ou de consumo, que tem como objetivo principal proteger diretamente o produto e 2) secundária ou de transporte, que visa proteger a embalagem primária.

Segundo Lopez (2000), existem até três modos de embalar uma mercadoria: 1) embalagem de prateleira (acoplada ao produto, integra o seu valor e tem finalidade de proteção simples e estética); 2) embalagem de transporte (proporciona proteção adicional, facilitando o manuseio e deslocamento); 3) unitização (utilizada para alocar um conjunto de mercadorias em uma unidade de carga, para fins de movimentação de forma indivisível). As formas mais comuns de unitização são as de pré-lingagem (amarração ou cintamento), paletização (utiliza plataforma ou estrado) e containerização (coloca a carga em contêiner).

#### **2.4.2.4 Forma de transporte**

O transporte é componente fundamental e necessário para o sistema logístico e, freqüentemente, o componente que responde pela maior porcentagem do custo total da logística, segundo Rosenbloom (2002). Ballou (2001) complementa que o transporte pode ser responsável por um terço a dois terços dos custos logísticos totais.

Para cada tipo de transporte existem peculiaridades a serem consideradas em relação à necessidade, disponibilidade de tempo e recursos. Lopez (2000) afirma que existem três etapas de transporte: 1) pré-transporte ou frete interno na origem (encaminhamento do produto da zona de produção ao local de início do transporte internacional), 2) transporte internacional (deslocamento entre dois países, regido por um contrato internacionalmente aceito) e 3) pós-transporte ou frete interno de destino (deslocamento que tem o início no fim do transporte internacional até o destino do produto).

Kotler (2000) apresenta cinco meios de transporte, que são: ferroviário, aéreo, rodoviário, marítimo ou fluvial e por tubulação (dutos). Para Lopez (2000), o transporte de mercadorias ainda pode ser classificado como: 1) modal (utiliza apenas um meio de transporte), 2) segmentado (utiliza veículos diferentes, com uma ou mais modalidades de transporte e com contratos diferentes), 3) sucessivo (ocorre transbordo para prosseguimento do transporte da mercadoria em veículo da mesma modalidade), 4) combinado (utiliza diferentes modos de transporte em uma só operação), 5) intermodal (transporte por duas ou mais modalidades em uma mesma operação) e 6) multimodal (utiliza mais de uma modalidade de transporte, desde a origem até o destino da carga, com um único contrato de transporte).

Ballou (2001) destaca que a combinação entre os tipos de transporte é interessante para a diminuição do tempo logístico. O frete containerizado, por exemplo, evita um remanejo oneroso e oferece uma capacidade de serviço de

porta a porta, quando combinado com o rodoviário. O transporte do contêiner sobre a carreta é chamado de COFC.

Kotler (2000) diferencia os responsáveis pela expedição em três tipos: 1) transportador particular (possui uma frota própria), 2) contratado (vende serviços de transporte a terceiros mediante contrato), 3) comum (fornece serviços entre pontos predeterminados, conforme uma programação e está disponível a todos, a preço de mercado).

Existem produtos que possuem especificação detalhada quanto ao transporte e precisam de acondicionamento adequado. Algumas cargas precisam permanecer refrigeradas, outras não podem sofrer qualquer tipo de batida, pressão ou movimentações bruscas, pois podem explodir ou ser danificadas. Keedi (2000) informa que o transporte de mercadoria perigosa é regulado e os organismos que regulam o transporte são divididos em: 1) marítimo: *International Maritime Dangerous Goods Code*, da IMO; 2) aéreo: *Dangerous Goods Regulations*, da Iata e 3) terrestre: legislações específicas de cada país.

Para o transporte interno no Brasil, há de se considerar o limite de peso permitido. Essa exigência ocorre para evitar grande desgaste das estradas e rodovias, ocasionando o rompimento de pistas e, conseqüentemente, a ocorrência de acidentes. Dois fatores que podem aumentar o valor do transporte interno são: o Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços (ICMS), nessa circunstância incidindo sobre o serviço de transporte e as tarifas de pedágio. Os custos do transporte rodoviário são altos, segundo Ballou (2001), pois a manutenção das estradas é cobrada dos usuários na forma de impostos sobre combustível, pedágios e taxas sobre peso por milha.

Um dos problemas mais sérios em relação às rodovias é o excesso de peso, o qual ainda diminui a eficiência nos freios e aumenta os riscos de dirigibilidade do veículo. Segundo pesquisa realizada por Lopez (2000), a carga máxima é de 6,3 toneladas por eixo de roda simples. Sendo assim, o caminhão

que trafegar com mais de 47,5 toneladas de peso necessita de uma autorização especial.

O meio de transporte modal marítimo, geralmente utilizado para o transporte internacional, realiza três tipos de contratações para transporte de acordo com Lopez (2000, p. 34). São elas: “*House to house* [a mercadoria é colocada no contêiner nas instalações do exportador e retirada do contêiner (desovada) no pátio do consignatário], *Pier to pier* (apenas entre dois terminais marítimos), *Pier to house* ou *House to pier*”.

#### **2.4.2.5 Seguro da carga**

Durante o transporte, a carga pode sofrer algum acidente e danificar o produto ou equipamento. Ainda há a possibilidade de ocorrer sinistro com o veículo, como explosão, tombamento ou afundamento (no caso do transporte marítimo), resultando na perda da carga. Para que nenhuma das empresas seja prejudicada pelo valor da carga, é preciso existir uma apólice, certificado, averbação ou endosso com uma seguradora.

Keedi (2001) define que: “*seguro é uma operação realizada entre segurado e segurador, coordenada por uma corretora de modo que a parte segurada possa resguardar seus bens dos riscos a que estão sujeitas por sua natureza*”. Lopez (2000) afirma que o seguro se refere ao período de tempo em que a mercadoria fica sob a posse do transportador internacional e, portanto, o valor segurado geralmente agrega parcela adicional ao preço consignado na fatura; esta parcela é de 10% sobre preços apurados para local de desembarque ou de 20% sobre preços apurados para local de embarque, para cobrir despesas diversas que possa ter com relação ao sinistro que possa ocorrer.

#### **2.4.2.6 Documentos de exportação**

Durante o processo de exportação, alguns documentos e taxas são solicitados para que a comercialização seja realizada. LDC Information (2003),

APEX (2003) e FIESP (2003) relatam os documentos que fazem parte do processo de exportação. São eles: fatura pró-forma ou *draft*, romaneio de embarque ou *packing list*, nota fiscal, certificado de origem, certificado de inspeção, certificado fitossanitário, certificado de análise, certificado de seguro de transporte, conhecimento de embarque, letra de câmbio ou saque de exportação, fatura comercial, fatura consular, registro de exportação, registro de venda, registro de operações de crédito, comprovante de exportação, despacho aduaneiro e contrato de câmbio. A APEX (2003) ressalta que os documentos de exportação devem ser emitidos em inglês ou no idioma do país importador.

Esclarece-se que o certificado de origem vale para que a mercadoria possa beneficiar-se dos tratamentos preferenciais pactuados pelos participantes. A Federação e Centro das Indústrias do estado de São Paulo (FIESP) é a entidade emissora do certificado de origem no Brasil; sendo assim, torna-se responsável solidariamente com o solicitante a respeito da autenticidade dos dados e informações contidas no documento, de acordo com Decreto nº 3.325, de 30 de dezembro de 1999 – DOU 31.12.1999 (FIESP, 2003).

Para a exportação do café em grãos pelo Porto de Santos, o produtor necessita efetuar pagamento para a Associação Comercial de Santos (ACS, 2003). Esta associação, fundada em 1870, “*presta serviços a seus associados em várias áreas, relaciona-se com diversos organismos econômicos e participa de outros, sempre buscando o desenvolvimento ordenado e sustentado*” (ACS, 2003).

Além dos documentos já citados, Dias (1989) informa que no país exportador é solicitada a seguinte documentação para a realização da operação: 1) comercial – fatura “pro-forma”, fatura provisional, fatura comercial e lista de embalagem; 2) administrativa – licença ou guia de exportação, declaração de exportação, certificado sanitário, declaração de divisas, fatura consular e

certificado de origem, e 3) outros – certificado de qualidade ou peso, documentos bancários e apólice de seguro.

#### **2.4.2.7 Contrato**

Segundo Dias (1989, p. 27), a Câmara de Comércio Internacional elaborou um “*guia para formulação de contratos de agenciamento comercial entre países residentes em diferentes países*”, no qual identificou os seguintes pontos de evidência: natureza jurídica do contrato e delimitação clara das partes co-obrigadas; texto claro, sem causar interpretações duvidosas, sobretudo derivadas da língua usada na redação; data de entrada em vigor e de sua extinção; determinação dos produtos que ficam incluídos no contrato; normas aplicáveis, quando as leis dos países não são as mesmas e inclusão de cláusula na qual as partes se declaram vinculadas exclusivamente ao contrato assinado.

O contrato também deve esclarecer: a) delimitação do território dentro do qual o representante irá exercer suas atividades; direitos reservados ao exportador de vender, diretamente, pessoalmente ou através de seus empregados; b) características da clientela-alvo da concentração dos esforços do representante; c) direitos e obrigações do exportador (mandante); d) direitos e obrigações dos representantes; e) forma de fixação das comissões e f) as condições de aviso-prévio necessárias à rescisão do contrato.

#### **2.4.2.8 Forma de pagamento**

Existem três formas de pagamento: 1) pagamento antecipado (a mercadoria só sai do remetente quando o pagamento é comprovado); 2) cobrança (o pagamento só é efetuado após o importador receber a mercadoria; podendo adotar três procedimentos distintos - remessa sem saque; cobrança à vista e cobrança a prazo) e 3) carta de crédito (o liquidatário da operação é um banco e não o importador).



#### **2.4.2.9 Desembaraço aduaneiro**

O processo de desembaraço da mercadoria, com procedimento fiscal, denomina-se despacho aduaneiro. O desembaraço da mercadoria pode acarretar verificação física ou não e resulta em: *“liberação para embarque e averbação do registro de exportação, permitindo a emissão do comprovante, no caso da exportação, ou nacionalização, no caso da importação, caracterizada também pela emissão de um comprovante”* (Lopez, 2000, p. 30).

No despacho aduaneiro, as exportações, segundo Vasquez (1999, p. 176), passam pela seleção parametrizada, de acordo com critérios da Secretaria da Receita Federal. A mercadoria pode receber: *“a) sinal vermelho – implicando conferências física e documental da mercadoria; b) sinal amarelo – implicando conferência documental da mercadoria e c) sinal verde – implicando liberação para embarque”*.

Registrada eletronicamente via Siscomex, a averbação é o ato final do despacho aduaneiro, *“que consiste na confirmação, por parte da fiscalização, do embarque ou transposição de fronteira”* (Vasquez, 1999, p. 177).

#### **2.4.2.10 Taxas portuárias**

O Departamento da Marinha Mercante, do Ministério dos Transportes, é o órgão governamental responsável pelo acompanhamento referente à disponibilidade de linhas e oferta de espaço, aos valores de fretes praticados e ao funcionamento das empresas de navegação, editando a regulamentação necessária (Lopez, 2000).

Composto de várias vias, sendo mais comum o número de seis, o B/L (*Bill of Landing*) é o conhecimento de embarque marítimo. Na companhia de navegação há um modelo a ser preenchido com os dados solicitados pelo Departamento da Marinha Mercante.

Para Lopez (2000, p. 36), os custos do transporte marítimo sofrem influência das “*características da carga, peso e volume cúbico da carga, fragilidade, embalagem, valor, distância entre os portos de embarque, e localização dos portos*”.

Há uma classificação de frete básico que é cobrado de acordo com o peso ou volume da mercadoria. No entanto, outras cobranças costumam ser aplicadas, sendo as mais comuns: 1) *ad valorem* (valor maior que US\$ 1,000.00 por tonelada); 2) sobretaxa do combustível; 3) taxa para volumes pesados; 4) taxa para volumes com grandes dimensões; 5) adicional de porto (quando a mercadoria destina/origina para algum porto secundário ou fora da rota); 6) fator de ajuste cambial (ajuste de moedas que desvalorizam sistematicamente em relação ao dólar norte-americano); 7) sobretaxa de congestionamento (quando demora a atracação) (Lopez, 2000).

Visando a multifuncionalidade do trabalho portuário, capatazia e estiva são serviços prestados cobrados dos que os utilizam, de acordo com a Lei nº 8.630/93, citada por Lopez (2000, p. 31):

*Capatazia: atividade de movimentação de mercadorias nas instalações de uso público, compreendendo o recebimento, conferência, transporte interno, abertura de volumes para a conferência aduaneira, manipulação, arrumação e entrega, bem como o carregamento e descarga de embarcações quando efetuadas por aparelhamento portuário.*

*Estiva: atividade de movimentação de mercadorias nos conveses ou nos porões das embarcações principais ou auxiliares, incluindo o transbordo, arrumação ou recheio, peação (ato de amarração ou travamento da carga) e despeação, bem como o carregamento e descarga das mesmas, quando realizados com equipamentos de bordo.*

#### 2.4.2.11 Tributação

A tributação sobre produtos exportados não é praticada, segundo Maia (2001, p. 31), porque a concorrência no mercado internacional é elevada e a tributação levaria os produtos à falta de competitividade. O autor utiliza um jargão utilizado por analistas do setor que expressa: “*é difícil exportar mercadorias e impossível exportar impostos*”.

De acordo com Decreto-Lei nº 1.248, 29-11-72, o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) não incide na saída de produtos com destino ao exterior. O mesmo ocorre com o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (Cofins) e Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PIS/PASEP) (MDIC, 2001).

Spinola (1998, p. 31) considera que esta não incidência é um incentivo fiscal para “*a isenção do PIS e do COFINS, a isenção e a manutenção dos créditos do IPI, a não-incidência e a manutenção dos créditos de ICMS e o crédito presumido do IP*”.

Sendo assim, de acordo com as leis fiscais brasileiras, o IPI, ICMS, PIS e COFINS não são cobrados no momento da venda ao exterior. No entanto, até 1990, os produtos exportados eram isentos do pagamento do imposto de renda também, o que não ocorre atualmente (Santos, 2000).

O Quadro 4 apresenta uma síntese de todos os custos tratados nesta seção, apresentando uma estrutura que corresponde aos custos logísticos para a comercialização de cafés especiais.

QUADRO 4: Síntese dos componentes dos custos logísticos para FOB

<i>Síntese dos componentes dos custos logísticos</i>	
Embalagem do produto personalizada	Sindicato dos despachantes
Emissão do Registro de Exportação (RE)	Negociação e conferência de documentos
Emissão de contrato de câmbio	Corretagem de câmbio
Despesas de comissão de cobrança	Aluguel de contêiner
Aplicação ao contrato de câmbio	Frete interno
Emissão e confirmação de cambiais	Seguro do frete interno
Despesas com banqueiro no exterior	Movimentação no porto
Remessa de documentos ao exterior	Taxa de capatazia
Despachante aduaneiro	Taxa de armazenagem no porto
Liberação de conhecimento de embarque	Despesas bancárias (Carta de crédito, cobrança)

Fonte: Elabora pela autora.

### 2.4.3 Custos de comercialização

Os custos de comercialização envolvem todos os dispêndios realizados no intuito de proceder a um bom contato com o cliente. Kotler (1998) recomenda que, antes de ir para o exterior, a empresa observe as preferências do consumidor estrangeiro, a cultura gerencial do país, as leis estrangeiras e o risco político.

Para a análise de mercados, os principais critérios qualitativos recomendados por Dias (1989, p. 9) são:

*Extensão do mercado, população e nível de vida; distância até aquele mercado e transporte mais adequado; tipo de política comercial existente; tarifas e impostos a que estão sujeitos os produtos importados; restrições cambiais; preços em uso no mercado; grau de domínio do mercado pelos concorrentes; canais mais adequados de comercialização e hábitos de compra dos clientes existentes no mercado; embalagem adequada; documentação solicitada; certificados a conseguir; e estímulos à exportação de um produto.*

O processo de exportação, segundo Kotler (1998), deve iniciar-se pelo conhecimento do mercado, destacando fatores importantes inerentes à

comercialização do produto. Para tanto, deve-se observar os produtos concorrentes no mercado: marcas, apresentação, preços; a absorção do mercado quanto à capacidade global e previsibilidade de tendências; a propaganda mais adequada para entrar no mercado; os prazos de entregas habituais, formas de pagamento, descontos, gastos e bonificação; os pontos de venda existentes e condições de adaptação do produto a serem evitadas; os canais de distribuição mais utilizados; as tarifas e restrições não tarifárias que devem ser superadas para a colocação do produto no mercado; a legislação aplicável às operações comerciais e as normas de proteção a patentes, marcas e desenhos.

Para auxílio na identificação destes fatores, Santos (2000) afirma que a empresa pode utilizar os serviços da Agência de Promoções de Exportações (APEX), que é um órgão criado pelo Decreto nº 2.398, de novembro de 1997, para apoiar a implementação da política de promoção comercial de exportações, tal como traçada pela Câmara de Comércio Exterior (CAMEX). O papel da APEX é reunir empresários e governo para aumentar o contingente dos que vendem para o mercado externo, com especial atenção às pequenas empresas (Vasquez, 1999).

Diversos contatos são estabelecidos em feiras e exposições comerciais. Por meio das feiras, mostra-se ao mundo, em termos políticos e de imagem, o grau, a variedade e as características de sua produção agrícola, industrial, mineral. As feiras comerciais são espaços privilegiados de promoção e vendas, e constituem oportunidade de aproveitamento ótimo da relação custo/benefício, se a empresa planejar criteriosamente sua participação no mercado pretendido (Comércio Exterior, 2001). Para Spinola (1998, p. 33), a participação em feiras especializadas no exterior é importante para conhecer os concorrentes e os clientes. O autor destaca ainda que *“viagens aos principais mercados-alvo devem ser realizadas para conhecer os mercados e os interlocutores”*.

As despesas diretas que contemplam a participação em feiras são: locação do espaço na feira; construção ou montagem do *stand*; gastos com displays, gráficos e quaisquer outros modelos exigidos na construção do *stand*; serviços adicionais (eletricidade, gás, água, lixo, telefone e flores); contratação de apólice de seguro para cobertura de desistência, abandono e suspensão antes e depois do início do evento; locação de móveis, tapetes e serviços de limpeza do *stand* e honorários para designers, arquitetos e engenheiros encarregados da montagem do stand (Comércio Exterior, 2001).

O material promocional pode ser feito por meio de catálogos; folhetos da empresa e de produtos devem ser traduzidos para o inglês e/ou espanhol, dependendo do mercado, de acordo com Spinola (1998). A seguir, são apresentados os principais gastos que devem ser previstos para a promoção em eventos (Comércio Exterior, 2001, p. 11):

*Inserção publicitária na mídia; distribuição de material na feira, mala direta, correio e meio eletrônico (internet); anúncios no catálogo; aquisição de catálogos extras para uso promocional da empresa; divulgação em revistas especializadas e técnicas e serviços de relações públicas, diversões, fotografia, visitantes VIP, eventos especiais e, certamente, gastos eventuais (cerca de 20% do total gasto em promoção).*

A comercialização internacional pode assumir cinco modalidades para entrar em mercados, segundo Kotler (1998, p. 363-367). Cada modalidade envolve maior compromisso, risco, controle e potencial de lucro. São elas: 1) exportação indireta – realizada por meio de intermediários, que podem ser cooperativas, *trading companies*<sup>4</sup> ou empresas de administração de exportação; 2) exportação direta – quando a empresa decide fazer sua própria exportação e

---

<sup>4</sup> Empresas que têm objetivos sociais abrangentes e que permitem atuar na exportação, importação, no mercado interno e como agente de comércio, no Brasil ou no exterior. Tem a constituição por ações e é reconhecida por intermédio do Decreto-lei nº 1.248 de 29.11.72. Seu capital não pode ser inferior a 703.380 UFIR, segundo Santos (2000).

pode agir por meio de departamentos ou divisões internas de exportação, filiais ou subsidiárias de vendas no exterior, vendedores ou viajantes de exportação ou, ainda, distribuidores ou agentes no exterior; 3) licenciamento – ocorre quando a empresa faz um acordo com empresa estrangeira, permitindo o uso de um processo de produção, marca, patente, segredo comercial e estipula o pagamento de uma taxa ou de *royalties*; 4) *joint ventures* – trata-se de uma “*sociedade em que a propriedade e o controle são compartilhados entre os sócios*”; 5) investimento direto – quando ocorre a criação de filiais como instalações de linhas de montagem ou de fábricas.

Na produção, para que se possa estimar os custos por meio de diretrizes mais específicas, deve-se considerar o tipo de trabalho da unidade de produção. As formas de produção são divididas em três grupos, segundo Bernardi (1996):

- **produção por encomenda** – produz apenas os itens que são acordados por meio de contratos para finalidades específicas;
- **produção seriada ou contínua** – produz de forma contínua e precisa, gerenciando a parte de estoque e vendas, pois há uma rotação de estoques com frequência;
- **produção híbrida** – utilizada na produção seriada para determinados produtos ou partes e linhas específicas, mas também realiza o processo de produção por encomenda.

Portanto, os custos de comercialização envolvem as despesas pré-operacionais e administrativas. Observa-se que essas despesas são extremamente flexíveis a cada cliente e envolvem fatores, tais como: estruturação da empresa, necessidade de transporte, hospedagem, comunicação entre vendedor e comprador (intérprete) e assimilação das tradições culturais.

## 2.5 Formação de preço

Preço é o elemento do mix de marketing que produz receita; os demais produzem custos. Também é um dos elementos mais flexíveis porque pode ser alterado com rapidez (Kotler, 2000). Para Cobra (1992, p. 468), o preço é um dos responsáveis diretos pela receita de vendas e significa o valor justo pela posse de um bem ou de um serviço. No entanto, o mesmo autor afirma que *“cada indivíduo tem sua escala de valores para classificar a utilidade do bem e o preço que ele se dispõe a pagar pela sua posse”*.

Para permanecer mais competitiva e lucrativa nos negócios, a empresa deve ser assertiva na formação do preço de seu produto e/ou serviço. Para tanto, Needles et al. (1994) citados por Souza et al. (2000), expressam as seguintes orientações necessárias para a definição do preço: a) ser aceito pelo cliente, b) ser igual ou inferior aos preços dos competidores, c) cobrir todos os custos para a execução dos serviços e d) permitir a geração de lucros.

Para que a formação de preço seja realizada é necessário que o formador apresente conhecimento do mercado de atuação. Para que essas condições sejam alcançadas, a empresa necessita observar a demanda do produto e o mercado em que está inserido para definir adequadas estratégias à formação de preço.

### 2.5.1 Políticas de precificação

O objetivo da formação de preço apropriada é identificar qual o preço que o cliente está disposto a pagar para ressarcir os custos de investimento e obter a margem de lucro a partir do preço de um produto. Políticas de precificação são utilizadas para gerarem a formação de preço adequada. Hansen & Mowen (2001) e Kotler (2000) apresentam algumas políticas de precificação, as quais estão resumidas no Quadro 5.

QUADRO 5: Quadro demonstrativo das políticas de precificação

Hansen e Mowen (2001)	Kotler (2000)
Mark up	Mark up
Custeio-alvo	Retorno-alvo
Preço de penetração	Valor percebido
Preço de desnatamento	Valor
Predatória (Dumping)	Mercado
Discriminação de Preços	Licitação

Fonte: Hansen & Mowen (2001) e Kotler (2000).

Muitas empresas iniciam esse processo pelo custo, para poderem acrescentar uma porcentagem aplicada ao custo base a fim de obter o preço de oferta, Atkinson et al. (2000) e definirem o preço. Outras empresas identificam o preço que o cliente está disposto a pagar pelo produto e que seja compatível com o do concorrente para que possam definir quais serão os custos e o *markup*.

Entende-se por *markup* a porcentagem aplicada ao custo base. Esse processo inclui o lucro desejado e quaisquer custos não incluídos no custo base, segundo Hansen & Mowen (2001). A escolha da base e da porcentagem de margem, em geral, depende da conveniência. Ao estudar esse processo, observa-se que a margem serve como diretriz e não como regra absoluta, de acordo com Atkinson et al. (2000).

A seguir são apresentadas as conceituações das políticas de precificação apresentadas por Hansen & Mowen (2001, p. 656-661):

- **custeio-alvo:** o modelo de definição do valor pelo custeio-alvo apresenta um ciclo inverso do processo. Determina-se o custo de um produto ou serviço com base no preço que os consumidores estão dispostos a pagar. As empresas japonesas têm usado este modelo há um certo tempo, principalmente as indústrias automobilísticas. Portanto, nesse processo, o departamento de marketing determina

quais são as características e o preço para um produto tornar-se mais aceitável pelos consumidores. A seguir, os gerentes de processo projetam e desenvolvem a mercadoria ou serviço de forma que o custo e o lucro possam ser cobertos por aquele preço. A tarefa árdua que se identifica no custeio-alvo refere-se à diminuição dos custos para apoiar um preço mais baixo;

- **preço por penetração:** apresenta valor inicial baixo, talvez até mais baixo que o custo, para construir com maior agilidade a participação no mercado. Essa estratégia traz muito retorno quando o produto ou serviço é novo e os consumidores estão incertos sobre o valor;
- **valor por desnatamento:** identificado pelo aumento do preço para promover a introdução de um produto na nata do mercado, ou seja, os consumidores de maior poder aquisitivo. Essa estratégia objetiva valorizar o produto e a produção em menor escala possível. Próxima dessa estratégia identifica-se a estratégia de preço abusivo. Entende-se por preço abusivo a situação em que o valor de venda cobre os custos, a margem de contribuição e ainda sobra uma quantia para o valor residual;
- **predatória ou dumping:** para eliminar a concorrência, as empresas estabelecem preços abaixo do custo. Essa estratégia tem a intenção de prejudicar os competidores. Portanto, o *dumping* ocorre quando as empresas vendem abaixo do custo em outros países, em prejuízo da indústria doméstica;
- **discriminação de preço:** cobrança de preços diferentes para clientes diferentes pelo mesmo produto. Pindyck & Rubinfeld (2002, p. 369-377) assumem três formas amplas para discriminar preços: 1) de primeiro grau, em que o ideal para a empresa seria cobrar de cada cliente o preço máximo que este estivesse disposto a pagar por

unidade adquirida; 2) de segundo grau, a empresa discrimina o preço do produto ou serviço para diferentes quantidades consumidas; 3) de terceiro grau, separa os consumidores de um produto ou serviço em dois ou mais grupos e cobram-se preços distintos para cada grupo.

Para Kotler (2000, p. 485-489), as conceituações das políticas de precificação apresentadas são:

- **retorno-alvo:** determinação do preço baseado no que renderia a taxa alvo de *return on investment* (ROI). O ROI é calculado a partir da soma do custo unitário e do retorno desejado multiplicado pelo capital investido, sendo dividido pelas vendas unitárias;
- **valor percebido:** considera as percepções de valor dos clientes e não o custo do vendedor, como a chave para a determinação de preço;
- **valor:** determinação de preço baseado no valor, por meio da qual cobram um preço relativamente baixo para uma oferta de alta qualidade. Esta estratégia toma como postulado que: o preço representa uma oferta de alto valor para o consumidor;
- **mercado:** estabelecimento de preço baseado em grande parte pelos preços dos concorrentes;
- **licitação:** baseia-se o preço nas expectativas de como os concorrentes determinarão os deles e não em relação aos custos e à demanda da empresa.

A definição de um modelo para formação de preço é discutida por Dolan & Simon (1998). O modelo proposto pelos autores refere-se ao papel primordial do valor percebido na formação de preço. Ou seja, os autores desenvolvem um modelo que permite trabalhar com o valor do produto e não apenas com os custos e o lucro desejado pelo empresário. Trata-se de uma visão abrangente e que permite a formação de um preço com maior retorno.

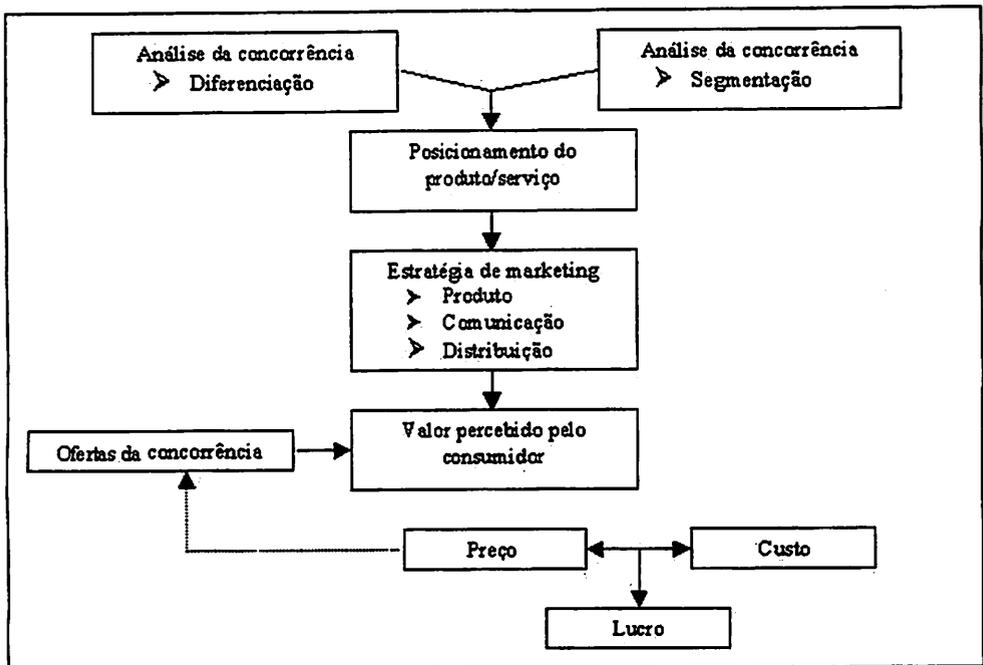


FIGURA 3: Esquema do processo de preços e valores  
 Fonte: Dolan & Simon (1998, p. 22).

A Figura 3 demonstra que a análise competitiva deve ser considerada para identificar as oportunidades de diferenciação e que a análise do consumidor identifica os desejos do consumidor e a segmentação significativa do mercado. A partir desta definição, podem ser traçadas as características que criam valor ao produto por meio da seleção do público-alvo, dos elementos do composto de marketing e da campanha publicitária. Dolan & Simon (1998) consideram que estas etapas, além de outras medidas de apoio, determinam o valor do produto no mercado.

O estrategista de preços não permite, segundo Dolan & Simon (1998), que o mercado ou a concorrência estabeleça seus preços, pois está sempre buscando atender aos desejos do consumidor por meio da oferta e da apresentação de seus produtos.

Sobre a estratégia para definição de preço, Lovelock & Wright (2001, p. 77) esclarecem que: *“Os custos que uma empresa necessita recobrar normalmente impõem um preço mínimo, um piso, para uma oferta específica de serviço, e o valor percebido da oferta para os clientes que estabelece um máximo, ou teto”*. Ainda, o preço cobrado pela concorrência para serviços similares ou substitutos determina a localização dentro da faixa que vai do piso ao teto, possibilitando a definição do preço.

Complementando esta apresentação de valor de Lovelock & Wright (2001), Pindyck & Rubinfeld (2002) apresentam que valor é o que se obtém por aquilo que se dá. Os autores afirmam que um profissional de marketing pode aumentar o valor líquido (soma de todos os benefícios percebidos menos a soma de todos os custos percebidos), segundo Lovelock & Wright (2001) de um serviço mediante a adição de benefícios ao produto básico, utilizando estratégias, tais como: diminuição do tempo de compra, facilitação do trabalho de entrega e consumo, menor custo psicológico e proporcionando um ambiente agradável ao consumidor.

O preço tem um efeito psicológico sobre os consumidores, segundo Kotler (2000), pois muitos deles utilizam o preço como indicador de qualidade. Muitos consumidores, ao procurarem o produto, têm em mente um preço de referência formado ao observarem os preços atuais, preços anteriores ou o contexto de compra. Esta informação complementa a afirmação de Dolan & Simon (1998, p. 103): *“O preço ajuda a definir a competitividade de um produto, isto é, como ele é visto pelos consumidores e pelos produtos com os quais concorre mais diretamente”*.

Para o mercado internacional, devem ser consideradas as diferenças culturais que permitem uma diferente percepção de valor para o cliente. Para Dolan & Simon (1998, p. 186), *“um preço uniforme para todos os países*

*geralmente não é a melhor resposta para essas tendências, uma vez que o sacrifício do lucro potencial é muito grande”.*

Os componentes do marketing estão inter-relacionados na estratégia de posicionamento e estão como a empresa deseja colocar seu produto no mercado competitivo e em como deseja fazer para que o produto ganhe o reconhecimento do mercado (McKenna, 1993). Um produto bem posicionado permite uma fácil identificação de seu público alvo, preço e garantias.

A precificação baseada no valor admite que nenhum cliente pagará mais por um produto do que aquilo que acha que vale. Sendo assim, *“quando os clientes compram um serviço específico, estão pesando os benefícios advindos do serviço em relação aos seus custos”* (Lovelock & Wright, 2001, p. 273). Julgamentos sobre os benefícios que o cliente espera receber são feitos constantemente e consideram a troca pelo seu investimento antecipado de dinheiro, tempo e esforço. Dessa forma, clientes chegam a pagar ágio para economizar tempo, minimizar esforço indesejado e obter maior conforto (Lovelock & Wright, 2001, p. 273).

A agregação de valor ao produto inclui as sensações que podem ser passadas no momento em que o cliente está consumindo o produto. Pine II & Gilmore (1999, p. 40) consideram que *“talvez a abordagem mais direta para dar um caráter emocional aos bens seja a de acrescentar-lhes elementos que aumentem a interação dos sentidos do cliente com o objeto”*. A partir desta abordagem, pode-se trabalhar o valor do produto e identificar quanto significa para o cliente a sensação de tê-lo ou possuí-lo.

Mas, para o cliente que não tem uma construção de significado sobre o produto, é possível enriquecer a sensação por meio da sua participação de forma passiva ou ativa e por meio do tipo de conexão ou relação ambiental que liga os clientes ao produto (Pine II & Gilmore, 1999, p. 40).

Um outro ponto considerado para a ampliação do valor do produto, com base na sensação do cliente, ainda segundo Pine II & Gilmore (1999, p. 56), corresponde à apresentação de um nome para a sensação, que seja bem definido.

O acompanhamento das estratégias utilizadas pela concorrência é outro ponto de destaque para Dolan & Simon (1998), no modelo apresentado. Os autores consideram que é preciso conhecer a estrutura de custos da concorrência, o potencial e o modelo comercial utilizado. Por isso, o modelo apresenta uma linha pontilhada, porque mostra que o preço da empresa pode influir sobre as ofertas dos concorrentes.

Como último ponto, Dolan & Simon (1998) consideram que os preços exigem fatos sobre os custos decorrentes do negócio, os processos de avaliação do consumidor e a atividade da concorrência.

Para conseguir posicionamento de mercado, é necessário o desenvolvimento de estratégias e utilização de campanhas para divulgar o produto. A confiabilidade, a sanidade e a qualidade são pré-condições para conquistar novos mercados, atuando na produção e exportação de produtos com maior valor agregado e incorporando renda ao setor (Comércio Exterior, 2000).

### **2.5.2 A formação de preço do café especial**

O modelo teórico de Dolan & Simon (1998) contribui para a análise de vários fatores relacionados ao mercado externo e às estratégias mercadológicas utilizadas pelo produtor de café especial. Como resultado, a formação de preço demonstra sofrer impacto da concorrência internacional com relação à diferenciação do produto e à segmentação de mercado. No entanto, estratégias mercadológicas são utilizadas pelos produtores brasileiros no intuito de viabilizar o posicionamento no mercado por meio da identificação do valor percebido pelo consumidor, da concorrência, dos custos envolvidos e do lucro desejado.

O mercado de cafés especiais apresenta diferenciação, pois, apesar de ter concorrência, não é possível identificar similaridades profundas entre os concorrentes porque o sabor varia de região para região. No entanto, é possível que sejam feitas equiparações.

A vantagem competitiva do Brasil no mercado de cafés especiais é respaldada na identificação de novos nichos de mercado, o que permite identificar uma segmentação. O Brasil tem investido na identificação de mercados e preferências.

Sobre o posicionamento do produto, Pine II & Gilmore (1999) recomendam, como estratégia, a criação de um tema<sup>5</sup> que envolva a pessoa e a conquista. Esta estratégia pode ser observada no conceito de Pedini (2000, p. 333): a produção do café especial orgânico leva este nome não apenas por utilizar intensamente matéria orgânica, animal e vegetal, mas porque a produção *“deve ser conduzida de modo semelhante à vida de um organismo (um sistema articulado, inter-relacionado e complexo) que tem ritmos e limites naturais, que devem ser respeitados pelo homem”*.

Esta definição atrai clientes que estão preocupados em apoiar atitudes de preservação do globo terrestre e que valorizam os cuidados ambientais. *“A comercialização dos produtos limpos ou orgânicos vem-se deslocando de um mercado em que os consumidores se preocupavam, sobretudo com a saúde para um mercado, onde eles têm em mente também questões de caráter ambiental e social”* (Pedini, 2000, p. 324). Dessa forma, o tema envolve a pessoa e a conquista, utilizando estratégias de marketing social. Segundo Pringle & Thompson (2000, p. 3), *“o marketing para causas sociais é uma ferramenta estratégica de marketing e de posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa social relevante, em benefício mútuo”*.

---

<sup>5</sup> No contexto deste trabalho compreende-se tema como o conjunto de princípios, valores e caracterizações que remetem o cliente ao intuito de comprar.

Os componentes do marketing estão inter-relacionados na estratégia de posicionamento. O posicionamento do produto é vital ao seu sucesso. Se for inadequadamente posicionado, o problema pode estar em sua elaboração, ou seja, na fabricação do marketing (McKenna, 1993, p. 46). O posicionamento está relacionado a como a empresa deseja colocar seu produto no mercado competitivo e o que deseja fazer para que o produto ganhe o reconhecimento do mercado. O marketing envolve, em grande parte, o desenvolvimento de relações e, por meio delas, a orientação do futuro da empresa.

No entanto, caso o cliente não tenha uma construção de significado sobre o produto, é possível enriquece a sua percepção por meio da participação do cliente de forma passiva ou ativa e pelo tipo de conexão ou relação ambiental que liga os clientes ao produto (Pine II & Gilmore, 1999). Ainda, para ampliar o valor do produto baseado na percepção do cliente, o proprietário pode apresentar um nome para a construção de significado baseado na percepção do cliente. No mercado de café, o que se tem feito é apresentar um nome diferenciado para o produto, que represente várias atribuições de um café diferenciado e é classificado como superior aos demais.

A cafeicultura brasileira apresenta vantagens que não estão sendo devidamente exploradas. De acordo com Leite & Silva (2000, p. 70), a produção brasileira possui poucos índices de poluição e tem assumido uma postura de produção aliada às políticas de responsabilidade social. Esta atitude é compatível a outra tendência de avaliação dos clientes de cafés especiais.

#### **2.5.2.1 Estratégias de marketing**

Em um ambiente no qual a sociedade está cada vez mais exigente e interessada na qualidade de produtos e na responsabilidade social dos produtores, o café consegue explorar um novo tipo de cliente por meio de diversas estratégias de marketing.

Os cafés especiais se inserem no mercado com uma forte utilização das estratégias mercadológicas. É necessário o conhecimento de estratégias para a conquista do cliente, uma vez que grandes empresas atuam neste setor.

O governo brasileiro tem atuado no intuito de melhorar a imagem do Brasil, posicionando a marca Cafés do Brasil no setor de cafés especiais e desenvolvendo sua imagem (Comércio Exterior, 2000).

### **2.5.2.1.1 Produto**

Por apresentar diferenciações quanto à forma de produção e a qualidade, os cafeicultores fazem uso dos componentes mercadológicos para realizar a divulgação e aumentar o consumo.

Uma das exigências do café especial é a de que ele tenha qualidade. O diferencial de preço do café de qualidade permite ao produtor maior rentabilidade (Matiello, 2001) que ressalta a necessidade de gastos adicionais para poder elevar a qualidade do café. O sabor característico do café deve-se à presença de teores de constituintes químicos voláteis e não voláteis, com destaque para: ácidos, aldeídos, cetonas, açúcares, proteínas, aminoácidos, ácidos graxos, compostos fenólicos e também a ação de enzimas em alguns destes constituintes que resulta em produto de reações compostas, que interferem no sabor degustado na prova de xícara (Souza, 1996).

O produto passa a ser especial por sua qualidade e as características especiais e diferenciadas de outros lugares. Sendo assim, o produto possui um conjunto de atributos que permitem a caracterização do café como especial. Estas características vão desde características físicas, como origens, variedades, cor e tamanho, até preocupações de ordem ambiental e social, como os sistemas de produção e as condições da mão-de-obra sob as quais o café é produzido (Souza & Saes, 2001).

Os comercializadores de cafés especiais estão utilizando não apenas o valor dado ao produto, mas também a história de produção, o processo utilizado, a região de produção e o envolvimento social e ambiental do produtor. Exemplo disso é o trabalho realizado pela BSCA (2003), que promove a visita e recepciona consumidores e potenciais clientes internacionais no Brasil, por meio de visitas técnicas e comerciais de compradores estrangeiros a regiões e fazendas que produzem cafés especiais: *“Nada como conhecer in loco a produção e a qualidade da bebida brasileira”*.

Os produtos especiais são divulgados como produtos que possuem uma história especial e, incorporam apelo emocional e histórico, levando à formação e divulgação da imagem da produção e posicionamento social e ambiental envolvidos no processo (Comércio Exterior, 2000). A diferenciação e distinção dos cafés especiais consistem em suas nuances, raridade e produção limitada. Aguiar (1997) afirma que o mercado americano e o mercado europeu apresentam preocupações ligadas à origem do produto, que consistem em qualidade, observância dos requisitos sanitários, condições do trabalhador rural e do meio ambiente.

A perspectiva de valorizar um produto de qualidade, produzido em uma região de maior equilíbrio ambiental, de uso menos intensivo de adubos e defensivos, com maior potencial de distribuição de renda e com maior oferta de trabalho agrega valor e torna diferenciado o produto. Segundo Aguiar (1997), a partir desta valorização, percebe-se que a cafeicultura sul-mineira encontrou uma forma de compensar sua dificuldade de implantação de tecnologias, por causa da topografia acidentada não mecanizável, o uso intensivo de mão-de-obra, a cultura e a tradição. Estes pontos, anteriormente, colocavam em avaliação a viabilidade do negócio devido à concorrência com outras regiões emergentes.

### 2.5.2.1.2 Comunicação

O governo federal tem investido em marketing com a marca Cafés do Brasil e posicionado-se por meio da inserção em campeonatos mundiais e televisionados, e feiras internacionais. Trabalhar com a valorização do produto brasileiro em função da qualidade tem dado aos associados da BSCA uma visão de mercado com foco na obtenção do valor adicional (Vieira, 2001). Este valor adicional é adquirido por meio da satisfação das necessidades e desejos dos consumidores. O plano desenvolvido pela BSCA objetiva o desenvolvimento de estratégias de promoção e marketing internacional,

*por meio de: reforço da presença no mercado de cafés especiais; desenvolvimento de parcerias com os principais agentes deste mercado buscando identificar a origem Brasil no produto final; e ações para facilitar a penetração do produto industrializado no mercado internacional, sempre buscando a agregação de valor ao produto brasileiro via redução/eliminação do deságio em relação aos concorrentes, tornando o produtor brasileiro mais competitivo (BSCA, 2003).*

A participação em feiras permite a realização de contatos que podem gerar futuros negócios. Os produtores brasileiros têm participado de feiras e congressos de cafés especiais nos Estados Unidos, Europa e Japão e adquirido conhecimento sobre o mercado por meio de contatos com clientes e representantes no exterior (Vieira, 2001). O plano de marketing estratégico da BSCA (2003) propõe a participação “em feiras do setor de cafés especiais nos mercados norte-americano europeu e japonês, bem como promover e participar de feiras e seminários no mercado nacional”.

O Brasil tem assumido uma postura mais ativa com relação à exportação. A participação no mercado externo tem aumentado, devido aos incentivos oferecidos e ao interesse de seus empreendedores. Um dos fatores que proporcionam a aceitação do Brasil no mercado internacional é a apresentação de produtos que são típicos das condições geográficas que o país apresenta.

Ultrapassar a barreira imposta pela imagem do café brasileiro de produtor e exportador de grandes volumes, sem preocupação orientada para a qualidade tem sido o objetivo do trabalho realizado pelos produtores de cafés especiais (Vieira, 2001).

Iniciativas institucionais de caráter mais amplo dão sustentação e desenvolvem políticas de promoção de cafés nas condições de segmentação do mercado. Aguiar (1997) cita como exemplo de âmbito internacional o Projeto de Café *Gourmet* da Organização Internacional do Comércio, financiado pelo *Common Fund for Commodities*. Com o envolvimento de cinco países produtores além do Brasil, o projeto tem o objetivo de incentivar o desenvolvimento de cafés finos e de estratégias para sua comercialização no nicho de cafés *gourmet*.

A BSCA constituiu um plano de marketing estratégico internacional para os cafés especiais brasileiros. O objetivo deste plano consiste em:

*Atrair ao Brasil o público de executivos do setor de café, os formadores de opinião e as pessoas com maior poder de decisão, que vêem no café uma bebida associada à satisfação e ao status, pois são estes dirigentes que estabelecem as tendências e os padrões mercadológicos (BSCA, 2003).*

No intuito de transmitir confiança e credibilidade ao consumidor, o produtor/comercializador pode utilizar como estratégia o fornecimento aos possíveis consumidores de tudo que se relacione ao produto, como: amostras, catálogos, listas de preços, formas de pagamento, condições de entrega, provas sobre a qualidade, quantidade por embarque, tipo de transporte utilizado e embalagem mais adequada. Leite & Silva (2000) citam que é necessário identificar os desejos do consumidor, dando mais informação sobre o produto, mostrando a autenticidade e confiabilidade da indicação, a qualidade e a indicação clara do local de produção do café.

### **2.5.2.1.3 Distribuição**

O novo modelo de compra visa relacionamento de longo prazo com poucos fornecedores e um alto grau de interação entre compradores e vendedores, além da proximidade do fornecedor, para possibilitar os relacionamentos de trabalho, com o objetivo de melhorar a qualidade do produto e dos serviços em toda a cadeia de suprimentos. Como dificuldade para a comercialização dos cafés diferenciados apresenta-se a necessidade de formar alianças estratégicas, ou seja, encontrar os caminhos de vendas diretas, que são difíceis e trabalhosos. Para tanto, *“o produtor precisa ter bons contatos, quantidades e qualidades uniformes, grande confiabilidade e ética profissional para atender com presteza os exigentes compradores”* (Caixeta, 2000, p. 326-327).

Aguiar (1997) considera que a segmentação do mercado constituiu um novo contexto de interação, pois com a criação de nichos de mercados existe maior aproximação entre produtores, torrefadores, distribuidores e consumidores. O produtor está se capacitando para produzir com qualidade superior e diferenciada. Portanto, precisa buscar melhorias em seus canais de comercialização para chegar ao cliente final.

Segundo Kotler (1998), existem vários níveis de canais. O canal de nível zero consiste em um fabricante que vende diretamente ao consumidor final. O canal de nível um contém um intermediário de venda (varejista) e o canal de nível dois possui dois intermediários, sendo um atacadista e um varejista. Na indústria de alimentos processados, os grandes atacadistas vendem a pequenos atacadistas que revendem a pequenos varejistas.

### **2.5.2.1.4 Valor percebido**

Para conquistar novos mercados, o produtor deve fornecer ao cliente confiabilidade, sanidade e qualidade. Para apresentar estas características, o

produtor pode atuar por meio da produção e exportação de produtos com maior valor agregado, incorporando renda ao setor (Comércio Exterior, 2000). O produto passa a ser especial por sua qualidade e as características especiais e diferenciadas de outros lugares (Souza & Saes, 2001).

A tendência de segmentar o mercado por meio dos cafés especiais tem a pretensão de utilizar para o café a mesma estratégia utilizada com o vinho. Ou seja, trata-se de distinguir um produto do outro e valorizá-lo de acordo com as características da matéria-prima, observando a região produtora e especificidades de processamento (Silva, 2002).

Como acréscimo de informações para a comercialização, Vieira (2001) recomenda que sejam transmitidas informações relativas à origem do produto e como são os seus processos de produção com avaliações técnicas e sociais. Pontos importantes a serem transmitidos para o cliente e que agregam valor ao produto são os cuidados com o impacto ambiental e a responsabilidade social do produtor.

Um novo tipo de cliente tem sido alvo de atuação dos produtores brasileiros. Este tipo de cliente está disposto a pagar um valor diferenciado pelo produto especial destinado ao seu consumo. Esta valorização parte de um simbolismo e uma imagem estimada do produto. Por isso, o mercado de café diferencia-se para atender a gostos e preferências dos consumidores cada vez mais exigentes, nos diversos países importadores. Uma parcela crescente do mercado torna-se exigente e procura um produto diferenciado, os denominados cafés especiais, de origem *gourmet* (BDMG, 2003).

A classificação do café especial considera pontos de análise ligados ao consumidor, às características do produto, aos sistemas de produção, aos dados sobre o produtor e à localização geográfica para a decisão de compra, de acordo com Vieira (2001). Segundo Ponciano (1995), os consumidores da Europa preferem bebidas originadas de mistura, ou seja, *blends*, entre arábicas e

robustas e os consumidores do maior mercado mundial, os Estados Unidos (EUA), preferem cafés finos, os *gourmets*.

Cultuar a qualidade, produzir limitadamente e trabalhar a mística do produto são os principais ingredientes de valorização do produto, segundo Araújo (2003). Para o autor, estes são os fatores que podem fazer com que uma saca de café seja negociada por US\$ 900 em vez de US\$ 60. A Revista Cafeicultura (2003) apresenta fatores que determinam um café especial: a qualidade superior, a escassez do produto, a mística em torno do café, o grão, a sua região e, finalmente, vem o mito, o extremo da mística, que é o auge do reconhecimento.

## 2.6 Processo decisório

Decidir consiste em escolher entre alternativas, produzindo diferentes hipóteses sobre um tema em estudo (DPI.INPE, 2003). Melo (1999, p. 57) afirma que tomar decisão consiste em *“escolher ou selecionar uma das alternativas de ação que se tem em mente para que, ao executá-la (não importa quanto tempo depois), se possa atingir determinado objetivo”*.

Para Chiavenato (2000, p. 172), *“decidir é optar ou selecionar dentre várias alternativas de cursos de ação aquela que pareça mais adequada”*. A decisão envolve seis elementos, segundo o autor: 1) tomador de decisão (pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas futuras de ação); 2) objetivos (o que se pretende alcançar com as ações); 3) preferências (critérios utilizados para fazer a escolha); 4) estratégia (curso de ação ou caminho escolhido de acordo com os recursos de que pode-se dispor para atingir os objetivos); 5) situação (aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, alguns fora do controle, conhecimento o compreensão e que afetam sua escolha) e 6) resultado (consequência de uma estratégia).

Para Bateman & Snell (1998) o processo decisório é identificado em seis estágios. O primeiro estágio consiste na identificação e diagnóstico do problema, ou seja, o reconhecimento de que existe um problema a ser resolvido. O segundo estágio envolve a elaboração de soluções alternativas, que está ligado ao desenvolvimento de cursos de ação alternativos direcionados à solução. O terceiro estágio consiste na avaliação de alternativas para a identificação da melhor solução para o problema reconhecido, neste momento, o tomador de decisão faz uso de informações para gerar cenários e oportunidades de ação. Portanto, este estágio é importante para conduzir o tomador de decisão ao quarto estágio que remete à escolha da alternativa para proporcionar a solução do problema. O quinto estágio consiste na implementação da decisão que pode ser realizada pelo tomador de decisão ou por outro agente envolvido. O último estágio consiste na avaliação das decisões que significa a coleta de informações sobre a decisão em operação.

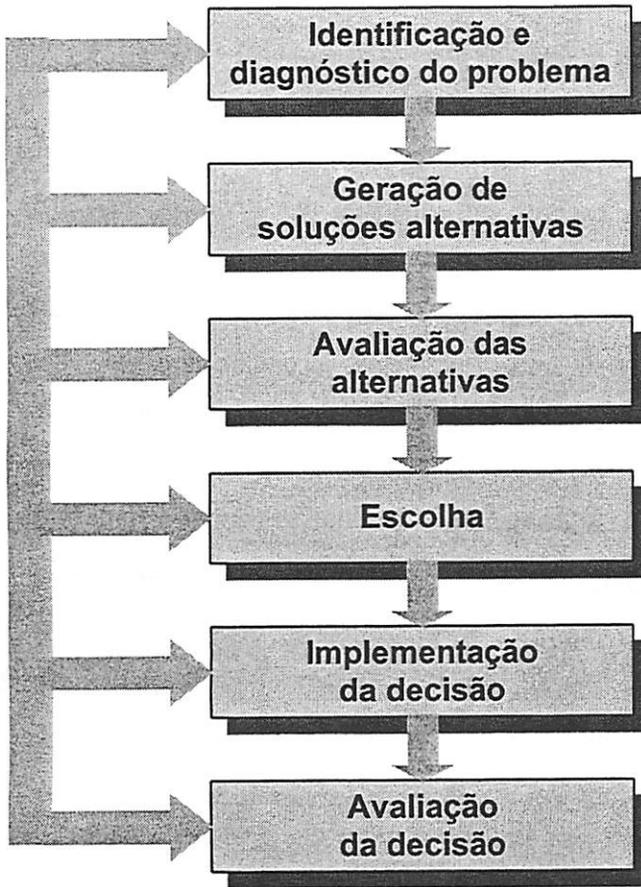


FIGURA 4: Os estágios da tomada de decisão  
Fonte: Bateman & Snell (1998, p. 95).

A partir da Figura 4, pode-se identificar que as informações implicam em mudanças substanciais na fase de avaliação das alternativas para a definição da escolha a ser tomada. As informações também são fundamentais para permitir a avaliação da decisão e para a identificação e diagnóstico do problema. Portanto, a informação tem uma atuação de impacto em todo o processo decisório.

Para Laudon & Laudon (2001, p. 70), as situações de decisão diferem umas das outras em termos de: “clareza das metas; tipos de tomada de decisão

*apresentados, concordância entre as situações de decisão; e parâmetros de referência trazidos para uma situação de tomada de decisão”.*

As decisões podem ser programadas e não-programadas. As decisões programadas são tomadas a partir de políticas, procedimentos ou regras que simplificam a tomada de decisão em situações repetitivas, limitando ou excluindo alternativas, portanto, ocorre quando alguém consegue explicitar a forma como toma tal decisão, de maneira que seja possível programá-la. Já as decisões não-programadas destinam-se a problemas incomuns ou excepcionais, exigindo um envolvimento mais aprofundado com enfoque na inteligência, desenho e escolha (Davis, 1974; Stoner, 1985; e Batalha, 1999). Para Laudon & Laudon (2001), as decisões não-estruturadas são aquelas em que o tomador de decisão precisa fornecer julgamento, avaliar e refletir para a definição do problema.

Para Storino et al. (1999),

*a decisão e o processo decisório são ações sociais dotadas de significados que as orientam, na expectativa de correspondência semântica, para os atores em ação, ou seja, são ações humanas subjetivamente providas de sentido em relação ao comportamento de outros homens.*

O indivíduo decide em função de sua percepção da situação apresentada de acordo com os eventos futuros, as conseqüências das alternativas e as regras ou princípios que estabelecem a ordem de preferência do indivíduo. Os passos que conduzem o tomador de decisão a definir uma situação envolvem um complexo de processo afetivos e cognitivos, pois *“o que uma pessoa deseja e aprecia, influencia o que ela vê, e o que ela vê influencia o que quer e aprecia”* (March & Simon, 1972, p. 212).

Simon (1965, p. 95) sugere que o indivíduo atuante ajusta seu comportamento a um sistema integrado por meio:

*da visão panorâmica das alternativas de comportamento, antes da tomada de decisão; b) da consideração de todo o complexo de conseqüências que advirão de cada escolha; e c) da escolha, tomando o sistema de valores como critério, de uma alternativa entre todas aquelas disponíveis.*

Para Melo (1999), cada indivíduo tem uma forma particular de tomar decisões, em razão de como são compreendidas ou aceitas as diretrizes, em todos os detalhes de alternativas de ação, critérios e parâmetros. Uma pessoa ainda pode tomar decisões diferentes, em momentos distintos, diante das mesmas circunstâncias por meio de suas características e bagagem pessoal de conhecimentos. No entanto, a instabilidade pode ser danosa ao resultado da decisão, prejudicando a empresa por causa do uso em certo nível da subjetividade.

A racionalidade reside na escolha dos meios adequados para o alcance de determinados fins (objetivos), no sentido de obter os melhores resultados. Porém, para Simon (1971, p. 254) as pessoas comportam-se “*racionalmente apenas em função daqueles aspectos da situação que conseguem perceber e tomar conhecimento*”. Os demais aspectos da situação que não são percebidos ou não são conhecidos pelas pessoas – embora existam na realidade – não interferem em suas decisões. A esse fenômeno dá-se o nome de racionalidade limitada: as pessoas tomam decisões racionais (adequação de meios-fins) apenas em relação aos aspectos da situação que conseguem perceber e interpretar (Simon, 1965 e Chiavenato, 2000).

Para Burke & Molina e Germani, citados por Jesus (1993), o indivíduo reage à percepção que tem do meio físico e social. Pois é um indivíduo socializado, contendo uma cultura internalizada, com traços pessoais que resultam da história pessoal, das circunstâncias do desenvolvimento, e da influência de elementos biogênicos.

O tomador de decisão não tem condição de analisar todas as situações nem de procurar todas as alternativas possíveis, e de buscar a melhor alternativa ou a alternativa mais adequada entre todas. Em virtude disso, *“o comportamento administrativo não é otimizante nem procura e melhor maneira, mas é satisfaciente, pois procura a maneira satisfatória entre aquelas que conseguiu comparar”* (Chiavenato, 2000, p. 174).

O conceito de racionalidade limitada expressa que os administradores buscam tomar as decisões mais lógicas que podem, considerando as restrições impostas por informações e capacidades limitadas. Ou seja, em vez de buscarem a decisão perfeita ou ideal, eles freqüentemente aceitam a decisão que servirá adequadamente a seus propósitos, deixando de maximizar as alternativas e de buscar encontrar a decisão ótima (Stoner, 1985).

Racionalidade é o conceito fundamental dos vários modelos de tomada de decisão (DPI.INPE, 2003). Os indivíduos e as organizações buscam escolher entre alternativas, baseando-se em critérios objetivos de julgamento no interesse de satisfazer um nível preestabelecido de aspirações. Para Rezende & Abreu (2001, p. 158), existem dois tipos de processo decisório quanto à sua formalidade: 1) intuitivo: *“individual, pessoal, envolvendo experiência, astúcia, tino comercial, não utilizando nenhuma técnica de métodos e processos”*; 2) formal: *“metodológico, grupal, explícito, envolvendo pesquisas, raciocínio, documentação e controle, embasado em alguma técnica de métodos e processos”*.

### **2.6.1 Fatores heurísticos**

Para simplificar a tomada de decisão, as pessoas utilizam fatores heurísticos ou regras empíricas que simplificam a tomada de decisão no encontro de soluções ou respostas. Para Stoner (1985, p. 189), *“as heurísticas podem apressar a tomada de decisão, mas são falíveis se os indivíduos*

*dependem demais delas, ou se as macularem com idéias preconcebidas e nuances pessoais”.*

Este envolvimento heurístico ocorre na formação de preço, visto que os formadores de preço têm dificuldade em verbalizar e determinar taxas para fatores, tais como: confiabilidade, qualidade e rápido atendimento. McLeod Jr. & Schell (2000) destacam que a palavra “heurística” originou-se da palavra grega, “eureka”, que significa em português “descobrir”, ou seja, apresentar uma regra para que seja realizado um bom cálculo.

Laudon & Laudon (2001) afirmam que o modelo racional do comportamento humano é construído sobre a idéia de que as pessoas se empenham basicamente sobre cálculos consistentes, racionais e de maximização de valores. Mas, os seres humanos acabam não tomando todas as suas decisões a partir desse modelo e tendem a usar a racionalidade limitada e regras empíricas que são denominadas heurísticas por Stoner (1985, p. 189):

*A teoria da racionalidade limitada mostra que os tomadores de decisões devem enfrentar as informações inadequadas sobre a natureza do problema e suas possíveis soluções, a falta de tempo ou de dinheiro para coletar informações mais completas, as percepções distorcidas, a incapacidade de recordar grandes quantidades de informação, e os limites de sua própria inteligência.*

Para Laudon & Laudon (2001), o estilo cognitivo apresenta as disposições de personalidade subjacentes voltadas para o tratamento da informação, a seleção de alternativas e a avaliação de conseqüências. Também chamado de intuitivo, os tomadores de decisão deste modelo abordam o problema com múltiplos métodos, usando tentativa e erro para achar uma solução; não estruturando o acúmulo ou a avaliação de informação.

Robbins (2000) considera que a decisão intuitiva consiste em um processo inconsciente criado a partir de um refinamento da experiência. Alguns vieses que podem ser apresentados pela tomada de decisão baseada em

percepções heurísticas, segundo Stoner (1985), são: lembrança fácil, procura fácil, insensibilidade à probabilidade anterior, insensibilidade ao tamanho da amostra, conceituação errada do acaso, ajuste insuficiente, excesso de confiança, armadilha da confirmação e visão após o fato.

Laudon & Laudon (2001, p. 69) afirmam que os tomadores de decisão têm vieses inconscientes que podem distorcer a tomada de decisão: *“as pessoas podem ser manipuladas para escolher alternativas que, de outra forma, elas talvez simplesmente rejeitariam trocando os parâmetros de referência”*. Já STONER (1985, p. 190) afirma que:

*O uso de heurísticas para simplificar o processo de tomada de decisão tem dois pontos fortes. Primeiro: as heurísticas têm uma formulação razoável, de modo que geralmente produzem resultados corretos. Segundo: eles economizam um tempo enorme para o tomador de decisões, e freqüentemente (mas não sempre) essa economia de tempo é mais importante que qualquer perda na qualidade das decisões.*

### **2.6.2 Papel dos sistemas de informação no processo decisório**

Simon (1965) afirma que pelo fato de o indivíduo ser limitado na extensão do conhecimento e quanto às informações requeridas para tornar as decisões apropriadas à situação, questões fundamentais devem ser apresentadas. Entre elas o questionamento sobre os limites do ser humano quanto à quantidade de conhecimentos que pode acumular e aplicar à mente humana, qual a maneira mais rápida e eficaz de assimilar conhecimentos e de que modo o sistema de comunicação deve canalizar os conhecimentos e informações para os pontos decisórios apropriados.

A tomada de decisões e o modelo do sistema, segundo Bio (1996), apóiam-se na identificação: das decisões-chave, das informações requeridas para a tomada de tais decisões e dos subsistemas geradores dessas informações.

Os sistemas de informação são importantes para a integração das tomadas de decisões entre os diferentes níveis da empresa, buscando a veracidade e a velocidade no processamento de dados. Muitas vezes, a tomada de decisão para a formação de preço baseia-se em julgamentos pessoais e na experiência profissional, ficando sujeita a falhas. Bio (1996, p.62) afirma que para a padronização do processo decisório nas empresas é preciso existir uma política que difira do procedimento, pois *“a política é o quê de uma decisão; procedimento é como”* executar a tarefa. Quando não existem políticas na empresa, o resultado é *“cada cabeça uma sentença; a cada dia um caminho diferente”*.

No intuito de evitar a familiarização com os processos racionais de tomada de decisão e a confiança exacerbada do administrador em sua capacidade de entender e de cuidar de situações difíceis, Stoner (1985, p. 94) recomenda que sejam tomadas precauções de constantemente estabelecer prioridades. Para tanto, deve-se obter informações relevantes, prosseguir metódica e cuidadosamente, e ter consciência das heurísticas e dos desvios tendenciosos: *“As pessoas usam a racionalidade limitada para escolher uma alternativa que lhes ‘satisfaça’, dados o tempo e as informações limitadas: usam heurísticas como regras empíricas e deixam que os vieses tendenciosos distorçam suas decisões”*.

### **2.6.3 O processo decisório da formação de preço**

À medida que o grupo de pessoas envolvidas aumenta e o tempo passa, o formador de preço é mais cobrado e são destacados questionamentos sobre a forma de definir o preço diante do restante da equipe. Sendo assim, o formador de preço sente-se agredido quando é questionado sobre a execução de suas estratégias.

A formação de preço é uma fonte de conflitos internos na empresa, de acordo com Souza (1995). Pois, existem diferentes percepções sobre preço entre os profissionais, devido às distintas informações que estes possuem em suas diferentes áreas de atuação.

Souza (1995), em estudo sobre formação de preço em empresas com sistema de produção por encomenda, identificou os fatores que influenciam os formadores de preço na tomada de decisões, os quais estão representados na Figura 5.

Em todas as fases do processo de julgamento/decisão, o profissional responsável pela estimação de custos e formação de preços tem que determinar as condições de mercado, as circunstâncias da empresa, seus objetivos e interesses sobre o produto. Os sistemas de apoio à decisão para formação de preços auxiliam a visualizar as alternativas de escolha. Auxiliam também, a garantir a não omissão de etapas essenciais para a consecução de uma melhor estimação de custos e, conseqüentemente, a formação de um preço mais competitivo.

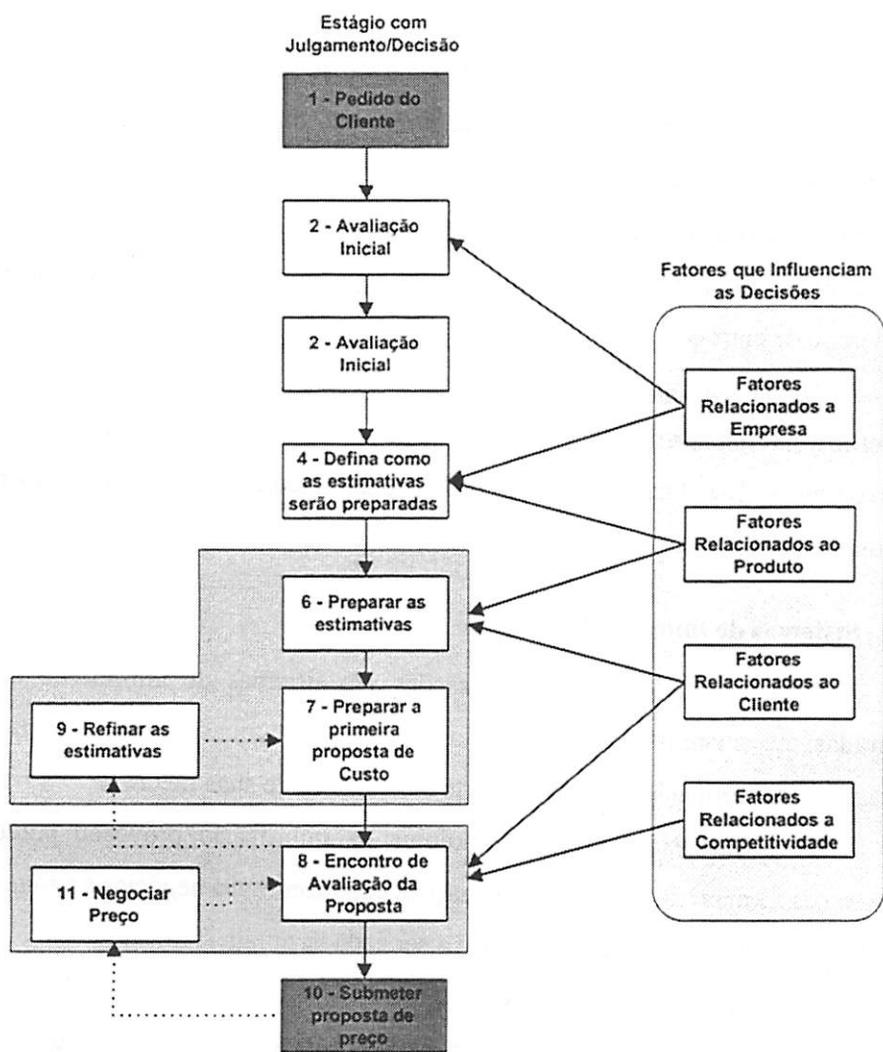


FIGURA 5: Estágios da estimação de custos e formação de preços e os fatores que influenciam nas decisões e julgamentos.

Fonte: Souza (1995).

Souza (1995) descreveu em estágios o processo de estimação de custos e formação de preços, acrescentando a análise dos fatores que influenciam as decisões e julgamentos. A seguir, apresenta-se uma descrição do modelo apresentado na Figura 5.

Ao receber o pedido do cliente, a empresa verifica se é possível prosseguir com o pedido. Após a aceitação do pedido do cliente, ao preparar as estimativas de custos e a proposta de preço do produto, são considerados: o potencial de futuros negócios, a existência ou não do produto, além de outros fatores externos relacionados com o cliente e com o mercado. Os tomadores de decisão observam o interesse do cliente no produto. A fim de corresponder às expectativas do cliente, focaliza-se sua preferência quanto ao preço, qualidade ou tempo de entrega.

Dessa forma, torna-se evidente a influência de fatores internos e externos na tomada de decisão, de forma a influenciar o julgamento dos profissionais. Isso faz com que os profissionais incorram em imprecisões ou erros nas estimativas.

## **2.7 Sistemas de informação**

Para Stair (1998), as organizações são sistemas de informação com entradas, mecanismos de transformação e saídas. Portanto, as organizações usam sistemas de informação para dar suporte à realização de suas metas.

Para Cardoso (2001), a tecnologia da informação provocou grandes mudanças na maneira como as organizações conduzem seus negócios e a tomada de decisão dentro das empresas passou a ser cada vez mais facilitada.

Os benefícios que se espera do investimento em tecnologia da informação, para Torres (1995), Graeml (2000) e Rezende & Abreu (2001), são: benefícios estratégicos, serviços para o cliente, desenvolvimento dos produtos, benefícios de gerenciamento e organização, redução de dependência, disponibilidade, repetição sem perda de qualidade, segurança de reposição do especialista, disseminação e preservação do conhecimento, redução de tempos de resposta e aumento de produtividade, aumento da qualidade do trabalho, tratamento mais objetivo de incerteza.

Laudon & Laudon (2001) consideram que os sistemas de informação devem ser flexíveis proporcionar muitas opções ao manuseio dos dados e a avaliação da informação, para que sejam capazes de dar suporte a uma variedade de estilos, habilidades e conhecimentos.

Pelo fato de existirem diferentes interesses e níveis em uma organização, também existem diferentes tipos de sistemas de informação. Cada classificação para sistemas de informação utiliza critérios e combinações diferentes, de acordo com o objetivo que pretende alcançar.

Meirelles (1988) e Zwass (1992), citados por Cardoso (2001), adotam a classificação de sistemas que vai ao encontro da teoria dos níveis de gestão. Portanto, os sistemas podem ser classificados, de acordo com o nível de gestão que servem prioritariamente, em: 1) nível operacional (apóia o nível operacional ou técnico, relacionado à programação e execução das tarefas e operações da organização); 2) nível tático/gerencial (apóia ao nível intermediário ou mediador, relacionado aos problemas de adequação das decisões tomadas no âmbito estratégico); 3) nível estratégico (apóia o nível estratégico ou institucional - nível mais elevado da organização, relacionado à sobrevivência do empreendimento).

O Quadro 6 apresenta os cinco tipos básicos de sistemas de informações. Trata-se de uma síntese comparativa de suas definições. Destaca-se nesta dissertação o sistema de apoio à decisão (SAD) que se refere ao nível tático/gerencial.

QUADRO 6: Comparações e definições dos tipos de sistemas de informações.

Comparações e definições dos tipos de Sistemas Informações					
Tipo de SI	O que os sistemas fazem	Grau de estrutura imposta	Como os sistemas ajudam a coordenar o trabalho	Usuários típicos/ nível do usuário	Impacto/ Resultado
Sistemas de Informações Transacionais SIT	Coletam e armazenam informações sobre transações	Fazem cumprir os procedimentos e padrões e garantem consistência na coleta de dados.	Asseguram que a data da transação é consistente e disponível a todos que necessitarem	Pessoas que processam as transações / Baixo	Operacional/ Automação do processo manual
Sistemas de Informações Gerenciais SIG	Convertem dados dos SIT em informações para administração, organização e monitoramento de desempenho.	Reforçam as metas da organização por meio da mensuração do desempenho e da comparação com as expectativas.	Enfatizam mensurações e desempenho	Administradores e pessoas que recebem "feedback" sobre seu próprio trabalho/ Baixo ou médio.	Controle operacional / Mais eficiência
Sistemas de Apoio à Decisão SAD ou MIS	Auxiliam na tomada de decisões, fornecendo informações, modelos ou ferramentas para análise das informações.	Proporcionam segurança na tomada de decisão por meio de métodos e formas para o processo decisório.	Podem providenciar um quadro comum para análise, justificativa e explicação da decisão.	Analistas, administradores e outros profissionais/ Médio ou alto.	Controle gerencial / Mais eficácia
Sistemas de Informações Executivas SIE ou EIS	Fornecem informações de forma acessível e interativa, sem forçar os executivos a serem especialistas em análises de sistemas.	Estruturam partes do planejamento organizacional e do controle de processos.	Algumas vezes enfatizam a mensuração de desempenho.	Executivos e alta gerência/ Alto.	Planejamento estratégico
Sistemas Especialistas SE	Disponibilizam o conhecimento de especialistas; auxiliam na resolução de problemas em áreas em que são necessários conhecimentos de especialistas.	Podem guiar o processo decisório e assegurar que os fatores-chave sejam considerados.	Podem ajudar a organização a tomar as decisões mais consistentes.	Pessoas que resolvem problemas em uma área onde se exigem conhecimentos de especialistas / Alto.	Planejamento estratégico

Fonte: Jesus (2002).

### 2.7.1 Sistemas de apoio à decisão (SAD)

Os sistemas de apoio à decisão (SAD) são um conjunto organizado de pessoas, procedimentos, software, bancos de dados e dispositivos utilizados para dar suporte à tomada de decisões. Um SAD permite manipular grandes volumes de dados, obter e processar dados de fontes diferentes, proporcionar flexibilidade de relatório e de apresentação. Trata-se de um sistema de informações voltado para estilos individuais de tomada de decisões, apresentando um formato modular e permitindo análises sofisticadas com orientação gráfica. Apresenta ainda como característica a abordagem de otimização e heurística, análise de simulações e atingimento de metas (Stair, 1998; Watson et al., 1997; McLeod Jr. e Schell, 2000; Laudon & Laudon, 2001).

*Os SAD procuram ser flexíveis e têm o potencial de auxiliar os tomadores de decisões em uma grande variedade de situações. Eles podem auxiliar em todas ou na maioria das fases da solução de um problema, frequências de decisões e diferentes graus de estrutura de problemas (STAIR, 1998, p. 234).*

O SAD contribui para a avaliação das alternativas propiciando a projeção de cenários e viabilizando uma tomada de decisão mais ágil. Portanto, o sistema de apoio à decisão (SAD) permite, então, a realização de simulações por meio da construção de cenários e análise das condições macroeconômicas e microeconômicas, portanto, permite a análise de fatores externos e internos à organização. Por meio da utilização de um SAD é possível analisar a interação de vários fatores e proceder a uma estruturação não-convencional, evidenciando o impacto de cada variável.

Um SAD assiste a tomada de decisão gerencial pela combinação de dados, modelos e ferramentas analíticas sofisticadas, e por softwares amigáveis ao usuário em um único sistema que pode suportar tomada de decisões semi-estruturadas ou não-estruturadas. Portanto, um SAD fornece aos usuários um

conjunto flexível de ferramentas e de recursos para analisar importantes blocos de dados (Laudon & Laudon, 2001).

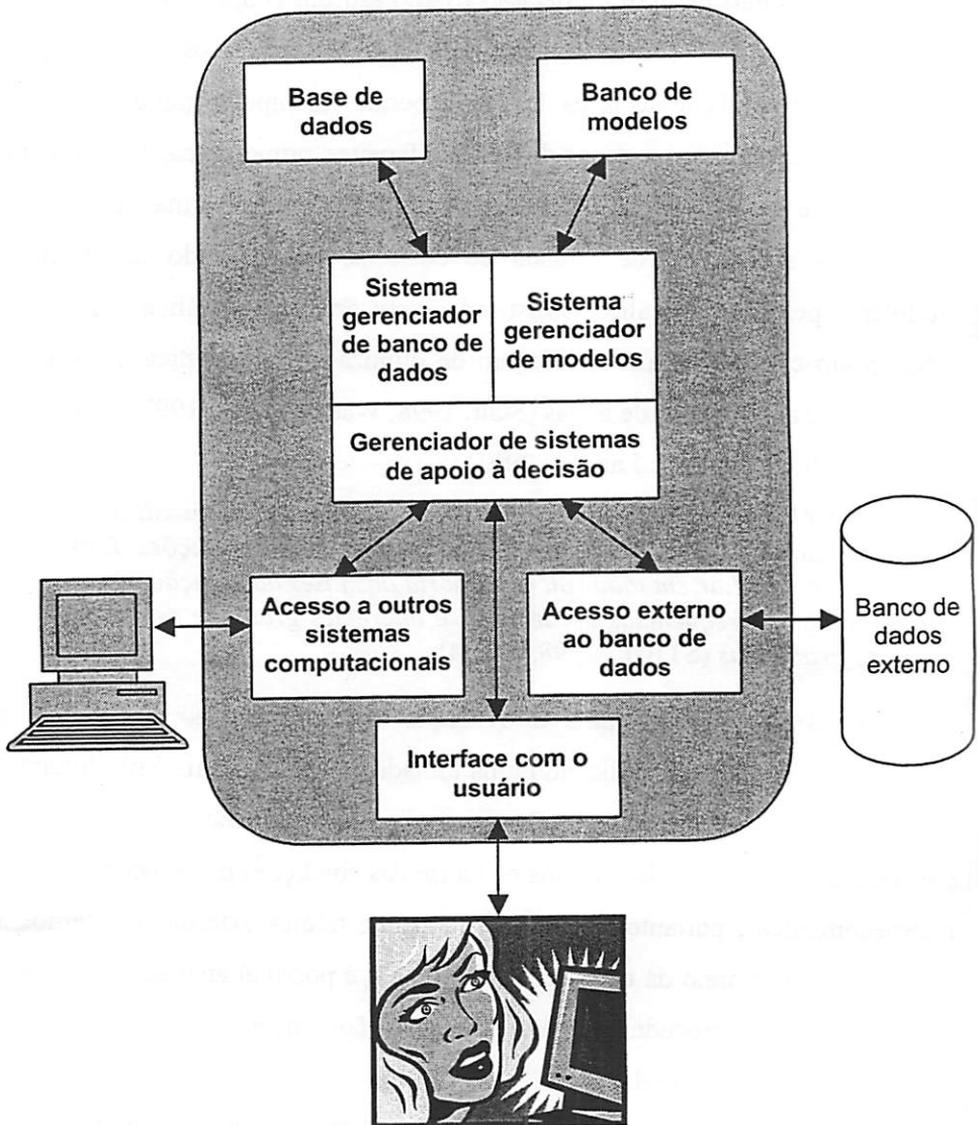


FIGURA 6: Modelo conceitual de um SAD  
Fonte: Stair (1998, p. 237).

Os componentes de um sistema de apoio à decisão, para Stair (1998), são constituídos por um banco de dados, um banco de modelos e um gerador de sistema de apoio à decisão, além de interface com o usuário, conexão para banco de dados externos e acesso a outros sistemas baseados em computadores.

Watson et al. (1997) consideram que os componentes do SAD são o diálogo (interação) entre o usuário e o sistema, os dados que serão utilizados para apoio à decisão, e os modelos para processar os dados transformando-os em informação.

Segundo Laudon & Laudon (2001) existem dois tipos básicos de sistemas de apoio à decisão, guiados por modelos e por dados: 1) SAD guiado por modelos (sistemas isolados dos principais sistemas de informação organizacional e que utilizam algum tipo de modelo para executar simulações e outros tipos de análises); 2) SAD guiado por dados (sistemas que analisam grande quantidade de dados encontrados nos principais sistemas organizacionais, e suportam a tomada de decisão, permitindo aos usuários extrair informações úteis que anteriormente estavam embaralhadas a uma grande quantidade de dados).

O SAD varia de acordo com: o tipo de aplicação, a variedade de decisões a serem processadas, o número de usuários e o tempo disponível para o desenvolvimento do sistema (Watson et al., 1997).

A interface com o usuário é denominada de gerenciador de diálogo, este possibilita que os tomadores de decisões acessem e manipulem com facilidade o SAD, por meio da utilização de termos e expressões comuns (Stair, 1998). Pois, o usuário tem que ser capaz de dizer ao SAD o que é preciso e fornecer-lhe todos os dados necessários.

Sommerville (2003) afirma que uma das formas de facilitar a interação do usuário com o sistema é a especificação de mensagens de erro que devem sempre ser educadas, concisas, consistentes e construtivas, evitando serem

abusivas e associadas a ruídos que possam constranger o usuário. Portanto, sempre que possível, a mensagem de erro deve sugerir como o erro pode ser corrigido.

### **2.7.2 Desenvolvimento de sistemas de informações - prototipação**

De acordo com Pressman (2002, p. 28), freqüentemente o usuário ou cliente *“define um conjunto de objetivos gerais para o software, mas não identifica detalhadamente requisitos de entrada, processamento ou saída”*. Nestas condições, a prototipação pode representar a melhor abordagem e esta consiste em um processo que permite ao desenvolvedor de sistemas de informação criar um modelo do software que será implementado. Segundo Jesus (2002), este modelo permitirá tanto ao usuário quanto ao desenvolvedor, testar e validar as idéias sobre o funcionamento do sistema que se pretende construir. Trata-se de um método evolutivo/adaptativo, que permite a participação do usuário produzindo versões incrementais (a atual integra melhorias à versão anterior) de forma a continuar o processo até que se atinja a satisfação do usuário.

Sommerville (2003) afirma que a prototipação pode ser utilizada com uma técnica de análise e redução de riscos, por estar minimizando um risco significativo de erros e omissões de requisitos, pois estes podem ser mais caros em fases posteriores ao desenvolvimento de um software.

Pressman (1995) divide o ciclo de vida de desenvolvimento de sistemas por meio de prototipação em seis fases: 1) análise (descrição e representação abreviada dos requisitos do sistema); 2) projeto rápido (representação dos aspectos do software que serão visíveis aos usuários); 3) construção do protótipo (criação de um protótipo do software); 4) teste ou validação do cliente (análise e sugestão de modificações pelo cliente); 5) refinamento do protótipo (incorporação das correções e sugestões de modificação ou ampliação dos

requisitos do software) e 6) produto final (conclusão da fase de prototipação após a repetição, quantas vezes necessária, das fases 3, 4 e 5). A seqüência de eventos é ilustrada na Figura 7.

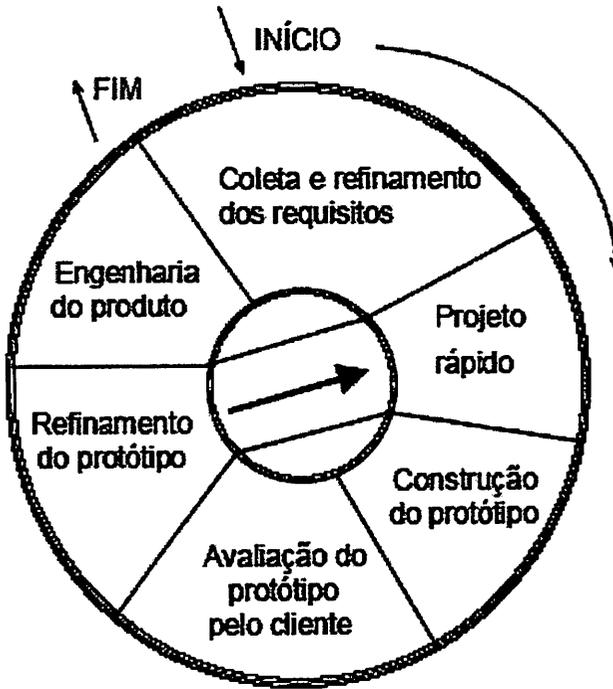


FIGURA 7: Prototipação  
Fonte: PRESSMAN (1995, p. 35).

A prototipagem oferece três principais vantagens no desenvolvimento de subsistemas ou componentes, segundo Stair (1998): 1) alto nível de envolvimento do usuário e de entradas durante o processo; 2) tempo rápido de desenvolvimento; 3) um número menor e menos dispendioso de erros e omissões. No entanto, apesar destas vantagens, a prototipagem nem sempre é vantajosa, pois no caso de projetos selecionados de desenvolvimento de sistemas, nos quais as entradas e saídas são bem conhecidas, a prototipagem apenas pode adicionar tempo e despesas ao processo.

Além dessas vantagens, outras são ressaltadas por Pressman (2002). Uma delas é o fato de que a participação do usuário em todas as fases do ciclo de vida no desenvolvimento do software proporciona um aprendizado gradativo, no uso do produto e na identificação das necessidades do usuário. Outra vantagem consiste na mudança filosófica do processo de desenvolvimento de software com a valorização do erro como elemento importante no processo de criação do sistema, pois os defeitos percebidos antecipam mudanças que seriam necessárias após a conclusão do sistema.

Um protótipo pode ser desenvolvido para apresentar formatos preliminares de relatórios e telas de entrada utilizando programa gráfico. Em muitos casos, a prototipagem continua até que todo o sistema esteja pronto. O primeiro modelo é refinado para formar os modelos de segunda e terceira gerações, e assim por diante, até que o sistema esteja inteiramente desenvolvido. A avaliação, o projeto e a implementação do sistema são as fases que mais se beneficiam da técnica de prototipagem (Stair, 1998).

Pressman (2002) classifica os protótipos em dois modelos: 1) prototipagem de finalidade fechada (serve apenas como uma demonstração rústica dos requisitos); 2) prototipagem de finalidade aberta (também chamada de prototipagem evolutiva, usa o protótipo como primeira parte de uma atividade de análise que vai ter continuidade no projeto e construção).

A prototipagem apresenta três tipos de protótipos, para Stair (1998): 1) protótipo operacional (funciona e acessa dados reais, executa cálculos e comparações necessárias e produz saída real); 2) protótipo parcialmente operacional (alguns componentes são operacionais); 3) protótipo não-operacional ou protótipo rápido (simulação ou modelo que não produz uma saída real).

### 3 METODOLOGIA

As principais estratégias de pesquisa em ciências sociais podem ser: experimental, *survey* (levantamento), histórica, análise de informações de arquivos (documental) e estudo de caso. Cada uma dessas estratégias pode ser usada para propósitos exploratórios, descritivos ou explanatórios (causal). Os mais frequentes são os estudos de caso com propósitos exploratórios e descritivos (Yin, 2001).

A estratégia de pesquisa depende do tipo de questão da pesquisa, do grau de controle que o investigador tem sobre os eventos ou do foco temporal (eventos contemporâneos versus fenômenos históricos). O estudo de caso é preferido quando o tipo de questão de pesquisa é da forma "como?" e "por quê?", quando o controle que o investigador tem sobre os eventos é muito reduzido, ou quando o foco temporal está em fenômenos contemporâneos dentro do contexto de vida real. A necessidade de se utilizar a estratégia de pesquisa estudo de caso deve nascer do desejo de entender um fenômeno social complexo (Yin, 2001).

Para Martins & Lintz (2000, p. 36), "*o estudo de caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela análise e pela avaliação quantitativa*". Triviños (1987) afirma que o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Segundo Gil (1995), o estudo de caso implica em um estudo aprofundado e completo de um ou de poucos objetos, de modo a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo, pois a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou do estabelecimento de bases para investigação posterior, sistemática e precisa.

De acordo com Pozzebon & Freitas (1997), o estudo de caso é definido como o exame de um fenômeno em seu ambiente natural, pela aplicação de

diversos métodos de coleta de dados, visando obter informações de uma ou mais entidades, figurando um caráter exploratório. Dentre as razões que justificam a opção pelo estudo de caso encontram-se: “*a possibilidade de estudar sistemas de informação no ambiente natural*”, de “*compreender a natureza e a complexidade do processo em jogo*” como também a “*de pesquisar uma área na qual poucos estudos prévios tenham sido realizados*” (Benbasat et al., 1987).

Esta pesquisa consistiu em um estudo de caso utilizando o método exploratório e descritivo. Trata-se de uma pesquisa exploratória devido ao pouco conhecimento acumulado sobre o assunto. As afirmações contidas neste trabalho são embasadas no comportamento dos atuais comercializadores internacionais que são cooperados da cooperativa Sancoffee. Para Marconi & Lakatos (1999, p. 85), a pesquisa de campo apresenta um caráter exploratório, uma vez que tem “*o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, (...) ou ainda, descobrir novos fenômenos ou relações entre eles*”. Trata-se também de uma pesquisa do tipo descritiva, pois descreve determinado fenômeno.

O estudo de caso é uma descrição e explicação abrangente dos muitos componentes de uma determinada situação social. O pesquisador que faz uso do estudo de caso busca conhecimentos geralmente aplicáveis além do caso único estudado; mas, por si só, o estudo de caso não garante esta generalizabilidade (Babbie, 1999).

Alencar (2000) afirma que os estudos de caso podem ilustrar generalizações, ainda que pouco abrangentes, que podem ganhar novos significados sendo ilustradas em diferentes contextos, e o estudo de caso pode constituir em um teste de uma teoria que, embora reconhecida como verdadeira, necessita ser comprovada em todas as instâncias. Um outro ponto apresentado realça a possibilidade do surgimento de conexões que necessitam ser exploradas

em outras instâncias e que permitem ser evidenciadas entre circunstâncias particulares observadas em um estudo de caso único.

*“Uma etapa fundamental, ao se projetar e conduzir um caso único é definir a unidade de análise”, segundo Yin (2001, p. 67). A unidade de análise, segundo Pozzebon & Freitas (1997), “pode ser composta por indivíduos, grupos ou organizações, ou ainda por projetos, sistemas ou processos decisórios específicos”.*

A unidade de análise deste estudo de caso foi a Cooperativa dos Produtores de Cafés Especiais Santo Antônio do Amparo Estate Coffee (Sancoffee). Localizada próximo à divisa da Região do Campo das Vertentes e do Sul de Minas Gerais. Sua área de ação está circunscrita aos municípios da região do Campo das Vertentes do estado de Minas Gerais, com administração na cidade de Santo Antônio do Amparo. A cooperativa foi fundada em 3 de janeiro de 2002, com a participação de 25 cooperados (Estatuto Social, 2002).

### **3.1 Coleta e análise de dados**

Segundo Malhotra (2001), a pesquisa exploratória conta com a utilização de dados primários e dados secundários. Os primários são gerados pelo pesquisador para a finalidade de solucionar o problema em estudo; já os secundários são dados coletados anteriormente para outros objetivos que não o em estudo. Os dados secundários podem ser localizados de forma mais barata e rápida. Cooper & Schindler (2003, p. 132) argumentam que *“o primeiro passo em um estudo exploratório é a busca de literatura secundária. Estudos feitos por terceiros, com seus próprios objetivos, representam dados secundários”*.

O levantamento inicial dos dados foi amparado pelo referencial teórico que permitiu a construção de questionários semi-estruturados para identificar como é feita a formação de preço dos cinco cooperados indicados por amostra intencional. A seleção desta amostra intencional foi proposta pelo Sr. Josué

Pereira de Figueiredo, atual presidente da cooperativa, levando em consideração a seleção de cooperados que comercializam para o exterior e têm desenvolvido a prática da formação de preço. Foram realizadas entrevistas com quatro cooperados, sendo dois destes comercializadores. Foram ainda realizadas entrevistas com o diretor da cooperativa, o contador, o assistente administrativo e os comercializadores da Sancoffee.

A pesquisa bibliográfica e as entrevistas qualitativas visam possibilitar o estudo do processo de exportação, identificando quais são as informações que compõem a tomada de decisão para a formação do preço e o fechamento da venda. Para o encaminhamento e alcance dos objetivos, foram utilizadas as pesquisas qualitativa e quantitativa. Conforme Triviños (1987, p. 118), *“toda pesquisa pode ser, ao mesmo tempo, quantitativa e qualitativa”*. A pesquisa qualitativa utilizou questionário semi-estruturado e a pesquisa quantitativa utilizou os dados contábeis da cooperativa Estate Coffee.

A estratégia de pesquisa utilizada buscou tratar o problema com certo grau de profundidade e com abordagem genérica adotada. Segundo Pozzebon & Freitas (1998), *“o rigor científico que se espera atingir na área de sistemas de informação enquanto disciplina científica sugere a não restrição a uma única abordagem, notadamente a quantitativa, mas que se busque explorar uma variedade de métodos, sobretudo qualitativos”*.

Os dados secundários são divididos em dois tipos, segundo Malhotra (2001): 1) os dados internos, gerados na organização em que está sendo realizada a pesquisa e 2) os dados externos, gerados por fontes externas à organização pesquisada, que podem ser: materiais publicados, banco de dados *on-line* ou informações disponíveis em serviços por assinatura.

São fontes de coleta de dados da pesquisa documental: cartas, memorandos, comunicados, agendas, planos, propostas, relatórios, cronogramas e jornais internos. O material coletado e analisado é utilizado para corroborar

evidências de outras fontes e/ou acrescentar informações. É preciso ter em mente que, nem sempre, os documentos retratam a realidade. Por isso, deve-se tentar extrair das situações as razões pelas quais os documentos foram criados (Yin, 2001).

Esta pesquisa fez uso de dados primários e secundários. Os dados primários consistiram em planilhas eletrônicas e documentos financeiros. A fonte dos materiais utilizados consistiu nos relatórios disponíveis na cooperativa Sancoffee de comercializações já realizadas, ou seja, dados históricos. E ainda, relatórios transmitidos pelo contador da cooperativa. Um sistema de planilhas integradas foi disponibilizado pelo comercializador oficial da cooperativa, cedido pelo despachante da mesma para uso do comercializador.

Os dados secundários foram coletados por meio de periódicos e consultas na internet. O levantamento inicial dos dados foi amparado pelo referencial teórico, que permitiu a construção de questionários semi-estruturados, ou seja, roteiros de entrevistas. A pesquisa bibliográfica e as entrevistas possibilitaram a realização da pesquisa com maior acurácia e coerência na identificação dos fatores que agregam valor ao preço do café especial para a exportação.

O instrumento de pesquisa utilizado para a realização das entrevistas foi o questionário semi-estruturado constante no Anexo II. Este tipo de questionário é formado por questões abertas previamente padronizadas, cujas respostas tomam forma a partir do entrevistado. A entrevista semi-estruturada, para Triviños (1987, p. 138), é um dos *“instrumentos mais decisivos para estudar os processos e produtos nos quais está interessado o investigador qualitativo”*. Alencar (2000) afirma que *“a vantagem deste tipo de questionário é permitir que o entrevistado manifeste suas opiniões, seus pontos de vista e seus argumentos”*.

Para Yin (2001), levando em consideração que os dados são coletados sob condições de ambiente não controlado, ou seja, em contexto real, é o investigador quem deve adaptar seu plano de coleta de dados e informações à disponibilidade dos entrevistados. Diante dessa afirmação, percebe-se que é o comportamento do pesquisador que sofre restrições e, portanto, o entrevistado não. Por isso, é importante ter em mente que não se poderá contar com instrumentos rígidos, como, por exemplo, questionário com questões de múltipla escolha.

Quanto à análise das entrevistas, a metodologia utilizada consiste na análise de conteúdo, definida por Bardin (1977, p. 31) como “*um conjunto de técnicas de análise das comunicações*”. Este método visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que venham permitir a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens. Busca-se, com a utilização dessa técnica, não apenas compreender o significado das mensagens, ou seja, o sentido da comunicação e o que o autor quis dizer, mas também compreender os fatores que determinaram essas características. Para Bardin (1977, p. 42)

*Pertencem, pois, ao domínio da análise de conteúdo, todas as iniciativas que, a partir de um conjunto de técnicas parciais mas complementares, consistem na explicitação e sistematização do conteúdo das mensagens e da expressão desse conteúdo, com o contributo de índices passíveis ou não de quantificação, a partir de um conjunto de técnicas que embora parciais, são complementares. Esta abordagem tem por finalidade efetuar deduções lógicas e justificadas, referentes à origem das mensagens tomadas em consideração (o emissor e o seu contexto, ou, eventualmente os efeitos dessas mensagens).*

Babbie (1999, p. 71) expressa que a “*análise de conteúdo tem a vantagem de fornecer um exame sistemático de materiais em geral avaliados de forma mais impressionística*”. Ainda, a análise de conteúdo é uma técnica que

visa a uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do comportamento simbólico, tendo como objeto o conteúdo da comunicação.

Cooper & Schindler (2003, p. 346) afirmam que “*a análise de conteúdo protege contra a percepção seletiva do conteúdo, garante a aplicação rigorosa de critérios de confiabilidade e validade e é receptiva à computadorização*”.

Para Marconi & Lakatos (1999), a técnica de análise de conteúdo permite a análise do conteúdo de livros, revistas, jornais, discursos e documentos pessoais como discursos e diários, entre outros. Essa técnica volta-se para o estudo das idéias e não das palavras em si.

### **3.2 Protocolo da pesquisa**

O protocolo da pesquisa permite assegurar que as condições de pesquisa possibilitem um maior rigor científico. Para Yin (2001), “*um protocolo para o estudo de caso é mais do que um instrumento. O protocolo contém o instrumento, como também os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao se utilizar o instrumento*”. Segundo o autor, a elaboração do protocolo é uma estratégia que aumenta a confiabilidade de qualquer estudo qualitativo e auxilia na compreensão do que será feito com os dados após a coleta.

O protocolo da pesquisa permite assegurar que as condições de pesquisa possibilitem uma maior rigor científico. A elaboração de um protocolo é uma estratégia a ser seguida para aumentar a confiabilidade de qualquer estudo qualitativo. Deve conter os instrumentos, os procedimentos e as regras gerais que deverão ser seguidas na utilização de cada instrumento (Yin, 2001).

O protocolo de pesquisa é útil para antecipar vários problemas e a premeditação contribui para evitar que resultados desastrosos venham ocorrer com o tempo no decorrer da pesquisa. A seguir será demonstrado o protocolo desta pesquisa.

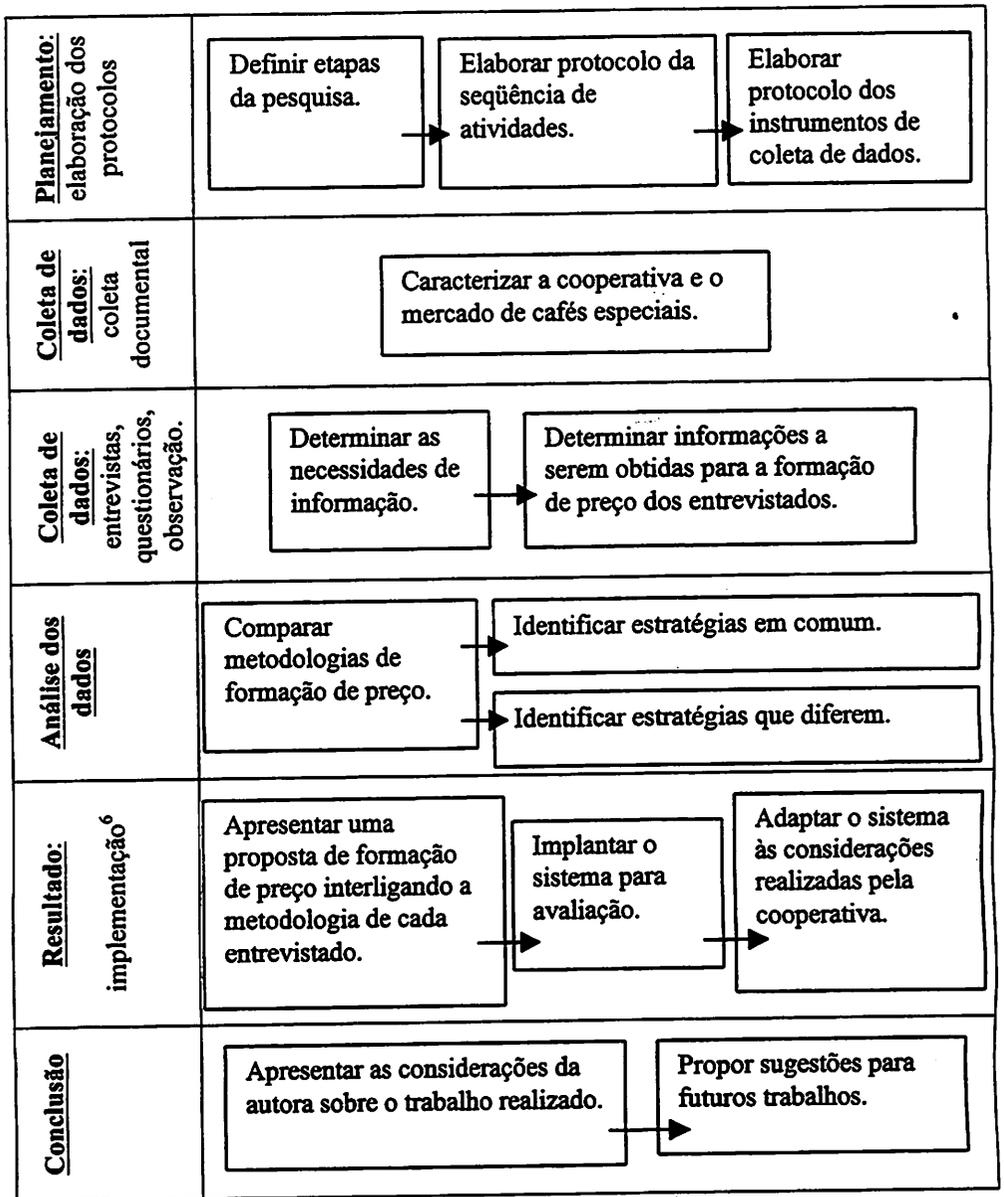


FIGURA 8: Protocolo das etapas da pesquisa  
 Fonte: Elaborado pela autora.

<sup>6</sup> O método de desenvolvimento do SAD está relatado na seção 2.6.2 desta dissertação e utiliza o método de prototipação. A implementação do SAD e o processo de evolução por meio de protótipos estão relatados na seção 4.5.

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 Caracterização da cooperativa Sancoffee

O grupo Estate Coffee iniciou suas atividades em 2000, por meio da junção de 25 produtores de café da região das Vertentes, interior do estado de Minas Gerais, que uniram-se e fundaram uma sociedade anônima que comprou o depósito de café existente na cidade de Santo Antônio do Amparo, com todo o equipamento de beneficiamento.

Após dois anos de funcionamento, no intuito de melhor se enquadrar nas exigências fiscais para a exportação, este mesmo grupo fundou uma cooperativa, na qual cada associado da sociedade anônima poderia trazer até quatro pessoas com quem tivesse vínculo familiar próximo, ou seja, irmão(ã), pai ou filho(a). No entanto, a cooperativa, denominada Sancoffee, ainda não apresentou este crescimento no número de cooperados e sim uma redução, pois dois associados e cooperados a deixaram.

O objetivo da cooperativa Sancoffee definido em seu Estatuto Social (2002) corresponde:

*a atividade econômica pessoal dos cooperados praticando atos cooperativos na produção, benefício, rebenefício, bem como na comercialização, exportação e marketing do café produzido; aquisição de insumos, adubos, equipamentos, máquinas e assistência técnica.*

A Sancoffee apresenta características de empresa societária. Os cooperados se portam como acionistas, a atividade da cooperativa é especializada e trabalha-se com equipes e delegação de poder. Além disso, apresenta um número pequeno de cooperados que permite maior facilidade no relacionamento e no fluxo de informações.

No quadro de funcionários, a cooperativa Estate Coffee tem oito trabalhadores que se dedicam às atividades do armazém e quatro funcionários no

setor administrativo. Estes últimos são: um funcionário que realiza o trabalho de escrituração e atendimento ao público, além de ser responsável pela transmissão das informações aos cooperados da Sancoffee, um provador e um auxiliar do provador, que realizam o trabalho de catalogação e seleção de amostra e do exame de prova de xícara e um torrador, que atua também como suplente nas atividades do escritório.

Uma cooperada da Sancoffee tem produção dedicada ao café orgânico que é depositado em armazém separado para que não ocorra contaminação e a comercialização deste café é realizada pela cooperada.

A cooperativa Sancoffee é recente e encontra-se em fase de consolidação e definição de suas atividades e políticas de relacionamento. A Sancoffee apresenta uma alternativa de comercialização com menor incidência de impostos e busca, por meio da união dos cafeicultores, ter um volume maior para a comercialização.

A Sancoffee considera que a caracterização do café especial envolve o grão com características típicas e peculiares e o envolvimento em um relacionamento especial, com uma história especial, que faz parte de um contexto especial. Esta caracterização assimila às conceituações apresentadas por Matiello (2001), Comércio Exterior (2000), Pedini (2000) e Vieira (2001).

O perfil exportador revelado pela Sancoffee identifica-se com o apresentado por Caixeta (2002), pois apresenta características vinculadas, a acompanhar qualidade, investir em qualidade e o principal, vender quando o cliente quer comprar.

A cooperativa possui a figura do comercializador oficial que a representa em feiras, visitas aos possíveis clientes e realiza a negociação do valor do produto a ser comercializado. Portanto, ele atua como promotor e negociador do produto oferecido pela cooperativa.

O comercializador oficial Sancoffee tem buscado desenvolver análises do comprador para identificar como deve ser a estratégia de atuação para atrair e satisfazer o cliente. Entre os pontos fundamentais para a conquista de um cliente de longo prazo destacou-se nas entrevistas o fator confiabilidade. O comercializador da Sancoffee afirmou:

*No mercado de cafés especiais, confiabilidade é o ponto importante! (...) Primeiro eu passo confiança ao cliente, porque é um relacionamento de longo prazo, é especial! A última coisa que se informa ao cliente é preço do produto, e quando se informa é um preço alto.*

Outra característica marcante no mercado de cafés especiais é de que a Sancoffee tem consciência de que o relacionamento desenvolvido é para frutificar em transações por muitos anos. A realização da comercialização fundamenta-se em uma história de relacionamentos. Muitos dos contatos realizados pela Sancoffee com os compradores são iniciados por meio de indicações, o que confirma a informação de McKenna (1993) sobre as formas de relações públicas e propaganda.

Leite & Silva (2000) afirmam ser importante dar mais informação sobre o produto e McKenna (1993) e Kotler (2000) reforçam a importância de criar um relacionamento próximo com o cliente, dando a ele mais informações. A Sancoffee tem buscado atingir estas orientações, pois o comercializador enfoca que: *“estamos falando de cafés especiais, por isso a forma de relacionamento é especial. Você traz o cliente, o cliente dorme na sua fazenda. Você traz o cliente, o cliente toma café na sua casa, com a sua família!”*. O comercializador da Sancoffee é ciente de que todo o processo de venda está ancorado em um relacionamento de confiança e credibilidade. E estes fatores estão ancorados na satisfação do cliente.

A carteira de compradores da Sancoffee é diversificada. Como clientes têm-se japoneses que possuem torradores na loja e grupos de japoneses que

compram em conjunto e também grandes torrefadores japoneses. E ainda, os americanos e europeus. A maioria das comercializações da cooperativa, no ano de 2002, destinou-se à empresa Illy, que recebe o produto no porto de Santos, não ocorrendo comercialização internacional, pois a entrega é realizada no país. No ano de 2003, a cooperativa Sancoffee investiu em uma viagem à Rússia para promover melhores contatos com o setor cafeeiro no cenário internacional e possibilitar comercializações futuras. Esta foi uma das iniciativas que demonstraram a união do grupo, por financiar a viagem de um pequeno grupo para ampliar as vendas de todos os cooperados.

A Sancoffee tem realizado várias comercializações mais próximas do comprador final. A quebra dos elos da cadeia traz uma resistência muito grande para o grupo de cooperados. O próprio comprador apresenta resistência, segundo o comercializador da cooperativa:

*A figura do intermediário é muito importante. Eles dão giro no mercado, ou seja, sempre tem gente comprando e sempre tem vendendo. (...) Mas a resistência é de todas as partes. É do intermediário que você está pulando (...) e do comprador que não tem garantia de entrega por não te conhecer.*

A cooperativa de produtores/comercializadores tem investido na tentativa de aproximar-se mais do comprador final. Recentemente, uma equipe da Sancoffee realizou uma viagem para o Japão. O comercializador enfocou que: “(...) o que nós fomos fazer lá não foi vender café, foi entender como o Japão compra café especial”. Após esta viagem, percebeu-se que a cadeia de comercialização convencional utiliza três intermediários para entregar o produto ao cliente do Japão. Não utilizando os intermediários, é possível aumentar o valor dos rendimentos do cafeeiro. Além destes contatos diretos, a Sancoffee também faz uso de canais já estabelecidos e tem contato com corretores internacionais de café nos EUA e na Europa.

Em alguns locais chega a ser estabelecida a participação de vários intermediários no processo, como é o exemplo retratado na Figura 9.

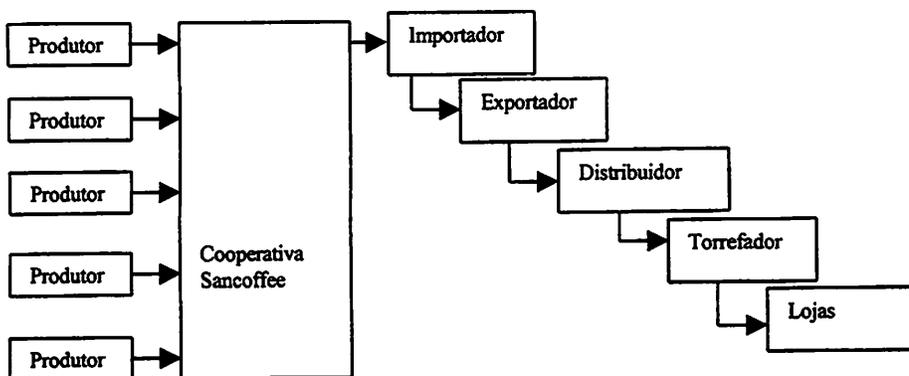


FIGURA 9: Canais convencionais de comercialização do café em grãos  
Fonte: Elaborado pela autora.

No Japão, as margens dos intermediários são elevadas e, por isso, o mercado busca soluções para a redução dos intermediários. O comercializador exporta de uma forma mais direta o produto para o Japão e garante o aumento da qualidade do produto por manter a integridade da origem, ou seja, não ser misturado com cafés de outras origens e por permitir que o comercializador apresente informações precisas sobre o produto.

O comercializador destaca que as lojas que atendem o varejo com o fornecimento de cafés especiais no Japão conseguiram reduzir de US\$ 6,00 (seis dólares) para US\$ 2,50 (dois dólares e cinquenta) com a retirada de alguns intermediários.

Apesar desta redução no valor do produto final, o comercializador da Sancoffee afirma que conseguiu um aumento considerável no preço do café vendido. O canal de comercialização que permitiu esta redução está representado na Figura 10.

*Tem um grupo de clientes que são donos de loja e eles torram o café que eles vendem e compram direto do produtor. Este*

*pioneirismo é mais uma tendência do mercado japonês. Nos EUA isso não existe. Pelo menos nunca vi isso nos EUA; na Europa menos ainda! Lá, a figura do Trader é muito importante! Isso acontece no Japão porque as margens dos intermediários são gigantes lá.*

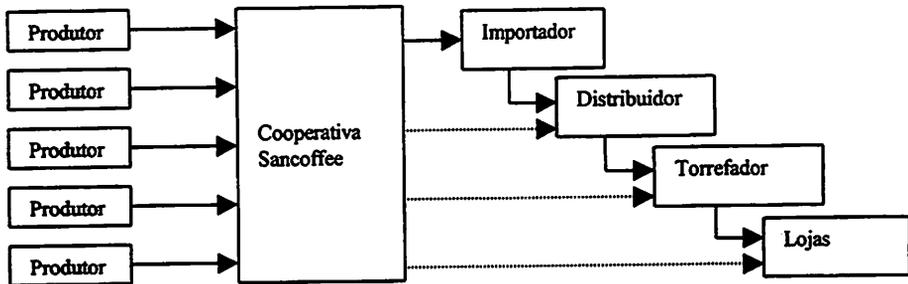


FIGURA 10: Canais inovadores de comercialização do café em grãos  
Fonte: Elaborado pela autora.

A preocupação na participação em concursos e feiras internacionais foi observada por meio dos concursos de que os cooperados participaram. Dos cooperados da Sancoffee houve dois cooperados classificados como finalistas do Cup of Excellence em 2000, dois em 2001 e um em 2002. No concurso da Illy Café houve um cooperado em 1999, quatro em 2000, um em 2001 e dois em 2002.

A cooperativa tem consciência de que o retorno das feiras internacionais é obtido a longo prazo. O comercializador da Sancoffee utiliza a conquista de concursos para auxiliar nos contatos a serem firmados. De acordo com o comercializador da Sancoffee, os prêmios são estratégias para adquirir a confiabilidade do cliente.

A Sancoffee apresenta como diferencial competitivo, a qualidade dos produtos e a regionalização. A tendência é estar adotando a mesma estratégia utilizada pelo vinho para o posicionamento no mercado com características que diferenciam o produto dos demais, segundo o comercializador da Sancoffee:

*Como os vinhos, o mercado de cafés especiais vai ter a sua expansão e está tendendo cada dia mais para ser como o dos vinhos. (...) uma exemplificação seria você pegar um Brasil, você pegar um Sul de Minas, você pegar um Santo Antonio Estate Coffee e dentro do Santo Antonio Estate Coffee você ter alguns tipos de café. Ou seja, ter um nicho de especialização.*

A agregação de valor sobre o produto é uma das estratégias em destaque na Sancoffee, pois enfocam que não vendem apenas o produto: “*Quem está pagando mais, não está pagando mais sobre uma bebida, está pagando sobre uma coisa abstrata, porque não é uma bebida qualquer*” (Comercializador da Sancoffee).

O posicionamento no mercado baseia-se na forma de atuação dos concorrentes. Apesar de no mercado de café especial não existirem concorrentes idênticos, trabalha-se com concorrentes similares. Para a Sancoffee, o preço dos cafés externos não tem parametrização porque cada região tem um tipo de café.

## **4.2 Estimação de custos**

### **4.2.1 Custos logísticos**

Nesta seção apresentam-se os custos logísticos envolvidos e são descritas as caracterizações da comercialização, apresentando qual INCOTERM é utilizado, a rota de circulação da mercadoria, a embalagem do produto, a forma de transporte, o seguro da carga, o contrato de comercialização, a forma de pagamento, o processo de desembaraço aduaneiro, os documentos de exportação necessários, as taxas portuárias e as tributações que incidem sobre o produto. Os percentuais apresentados são oriundos dos dados da pesquisa.

A cooperativa tem comercializado o seu produto para diversos países. O diretor da Cooperativa percebe que a tendência do café especial é de que haja aumento da produção. Atualmente, as vendas da Cooperativa seguem para Itália,

Japão, França, Espanha e Estados Unidos. O seu interesse é poder atender aos clientes com rapidez na entrega.

O produto da cooperativa é o grão cru, ou seja, grão verde. Este grão passa pelo processo de beneficiamento, geralmente feito na fazenda do produtor e pelo rebeneficiamento. O rebeneficiamento do café, atividade técnica necessária para o produto a ser exportado, é feito no armazém da cooperativa em Santo Antônio do Amparo, MG, incorrendo em custo logístico.

Cada 60 quilos de café é acomodado em sacas. A saca é uma embalagem recomendada, porque é possível a um homem carregá-la e o material de que é feita permite que o café mantenha o seu estado de conservação, evitando aumento dos custos logísticos com manutenção do estoque e danos do produto, segundo afirmação de Rosenbloom (2002). Os planos futuros da Cooperativa contemplam a comercialização por meio de embalagens com 20 quilos. Tal mudança deve-se ao estreitamento da cadeia de comercialização que está ocorrendo, pois a cooperativa tem se aproximado do varejo. Alguns compradores são comunidades ou lojas de café que preferem uma embalagem menor para manterem menos estoque. Esta nova embalagem tem recebido aprovação porque não implica em grande aumento nos custos logísticos.

Cada saca tem o logotipo Cafés do Brasil e a logomarca da Cooperativa. Estas sacas, antes de serem encaminhadas para a rota de comercialização, são guardadas no mesmo armazém em que é feito o rebeneficiamento em Santo Antônio do Amparo, MG. Os custos com embalagem equivalem a aproximadamente 10% dos custos logísticos totais.

A forma de comercialização geralmente é estabelecida por meio do INCOTERM FOB. No entanto, a modalidade CIF já foi solicitada por dois compradores no ano de 2002. Na modalidade FOB, a responsabilidade do vendedor consiste em: providenciar os transportes e seguros internos (do ponto de venda até dentro do navio), colocar a mercadoria a bordo do navio, obter os

documentos para embarque e arcar com as despesas portuárias devidas no porto de origem. A forma FOB é mais prática no momento da comercialização, pois o custo por saca é o mesmo, independente do local para onde será levado o produto. Esta característica permite uma maior agilidade da cooperativa no momento da formação de preço do seu produto.

A cooperativa, apesar de estar próxima do Porto Seco de Varginha, MG, prefere levar o seu produto para o Porto de Santos, SP. O transporte da carga é feito por caminhão até o Porto de Santos, pela BR-381, conhecida como Fernão Dias. O caminhão vem de Santos trazendo como carroceria um contêiner que comporta até 320 sacas de café, ou seja, contrata um frete containerizado (COFC). Os lotes do produto são, em sua maioria, negociados nas proporções de um contêiner, devido à adaptação ao tamanho de lote utilizado no transporte marítimo.

No momento em que o contêiner chega em Santo Antônio do Amparo, a estufagem (ato de colocar a carga organizada dentro do contêiner) é feita imediatamente. Isto permite que a carga saia de sua origem em um dia e no outro dia seja colocada no navio que já está de saída. A estufagem no armazém permite uma redução de aproximadamente 3% dos custos logísticos totais por contêiner de 20 pés, por reduzir a taxa de estufagem e o pagamento do embarcador de carreta que efetua a verificação da estufagem no Porto. O embarcador passa a realizar apenas a conferência da carga para verificar se a carga está sendo entregue em condições adequadas auferindo um custo de aproximadamente 0,1% dos custos logísticos totais por contêiner de 20 pés.

O valor do transporte rodoviário é estabelecido a partir da distância de Santo Antônio do Amparo para Santos e do número de sacas transportadas, ou seja, o peso da carga. Este transporte é contratado e o transporte marítimo é comum, segundo definições de Kotler (2000).

O seguro é incluso no valor do frete e nenhuma mercadoria é transportada sem o seguro. O custo do transporte rodoviário até o Porto de Santos pode variar entre 14% a 22% dos custos logísticos totais. A variação ocorre porque o frete é COFC, ou seja, containerizado, apresenta um custo maior que o de carreta; pois, o caminhão percorre o trajeto do Porto ao depósito vazio, não existindo aproveitamento de frente para retorno, o que geralmente ocorre com os caminhões que transportam como carreta. Neste caso, o caminhão vai carregado do local do depósito e pode retornar com mercadorias desembarçadas no Porto. Esse percentual demonstra que, considerando o tratamento dos custos de forma individual, a afirmação de Rosenbloom (2002) é verdadeira, pois o custo de transporte é o que responde pela maior porcentagem do custo total de logística. No entanto, o percentual não chega a ser tão significativo quanto Ballou (2001) expressa, pois é inferior a um terço dos custos logísticos totais. Todavia, deve-se considerar que este caso apresenta percentuais referentes a uma comercialização FOB e, se esta fosse CIF, o valor seria mais significativo.

Para que seja mantida a agilidade do embarque da carga e sejam providenciadas as emissões dos documentos necessários, a Sancoffee utiliza o trabalho de despachantes que acompanham o desembarço de cada contêiner. O despachante acompanha o processo de capatazia, realiza a emissão de BL (*Bill of Landing* ou embarque marítimo), certifica-se quanto às exigências fitossanitárias, a apresentação do certificado de origem, o certificado de peso/qualidade e a efetuação da contribuição à Associação Comercial de Santos (ACS, 2003). O valor cobrado pelo despachante é sucedido por processo, ou seja, por remessa destinada ao comprador, podendo ser o volume de um contêiner de 20 pés ou mais. O valor pago ao despachante equivale a aproximadamente 2% dos custos logísticos totais pelo trabalho realizado. Ressalta-se que este valor não inclui o pagamento de taxas.

As tarifas portuárias equivalem a aproximadamente 18% dos custos logísticos totais de exportação dos cafés especiais. Estes custos envolvem: taxa de capatazia, emissão de B/L, liberação fitossanitária, confecção do certificado de origem, contrato de câmbio, certificações e contribuição à Associação Comercial de Santos. Caso a estufagem seja incluída no cálculo, as tarifas portuárias apresentariam aproximadamente 20% dos custos logísticos totais. A variação cambial é um dos fatores que afetam o aumento dos custos logísticos, pois a taxa para emissão de B/L e para abertura da carta de crédito são pagas em dólar. O contrato de câmbio ou confecção da carta de crédito apresenta uma opção de redução em 50% se o processo de solicitação for pela internet.

Não existem custos com certificado fitossanitário do governo, mas a Sancoffee procede a emissão de um certificado fitossanitário especializado que é cobrado por processo, com variação de valor a depender do agente que o emite.

O certificado de peso/qualidade é fixo por processo e refere-se ao volume de peso em toneladas; procede a conferência para certificar que não houve extravio do material containerizado e, ainda, é avaliada a qualidade para verificar se a embalagem do produto está correta e se o produto está protegido e bem estufado. Esse certificado é opcional, não sendo uma exigência portuária, mas do comprador.

A forma de pagamento utilizada é a carta de crédito. De acordo com o comercializador, *“após a entrada, para os documentos irem pela DHL e voltarem via bancos leva, em média, 20 dias”*. Para a Cooperativa, esta é a forma mais convencional para a exportação. A forma de financiamento é feita pelo adiantamento de câmbio, pelo Banco do Brasil, que libera o valor da venda, tendo como garantia sacas de café. Essa forma de financiamento permite um adiantamento de recebimento de 30 a 60 dias para os cooperados.

Cada venda realizada por meio da cooperativa arrecada o valor de 0,3% do valor de venda do café para o sustento das atividades cooperativas. A

tributação que incide sobre a venda consiste em 2,3% do FUNRURAL e 0,38% de CPMF para transferência à conta bancária do cooperado.

Os custos logísticos totais dos cafés especiais equivalem a aproximadamente 8% do valor do produto. Observou-se que o valor dos custos logísticos ocorridos na comercialização dos cafés especiais equivalem percentualmente aos custos logísticos do café convencional e, portanto, reforça-se a vantagem de comercializar cafés especiais.

Como resultado desta etapa da pesquisa foi possível a identificação dos fatores relevantes a serem considerados no processo de estimação de custos para a exportação de café especial. Assim, identificou-se que os custos logísticos variam de acordo com: 1) a quantidade, ou seja, o volume de sacas comercializadas, 2) o preço de venda da saca, 3) o preço do dólar do dia. Para a estimação de custos foram considerados como valores fixos os que incidem sobre a comercialização do lote mínimo de sacas de café, que corresponde à capacidade de um contêiner de 20 pés, denominado como “contêiner”; e os valores fixos por processo, ou seja, os valores que independem do volume e do valor comercializado, pois apresentam sempre os mesmos valores de custos logísticos. O preço de venda e o preço do dólar compõem os custos que variam pelo valor comercializado.

O Quadro 7 demonstra os custos logísticos que foram considerados para o sistema de estimação de custos e qual a base de variação de cada custo apresentado.

QUADRO 7: Estimação de custos logísticos

<b>Custos logísticos do cooperado</b>	<b>Base de variação</b>
Rebeneficiamento	Saca
Taxa de armazenagem	Saca
FUNRURAL	Valor
<b>Custos logísticos da cooperativa</b>	<b>Base de variação</b>
Associação - SDAS	Processo
Capatazia	Contêiner
Estufagem	Contêiner
Embarcador Carreta	Saca
Embarcador Contêiner	Contêiner
Emissão de B/L	Processo – US\$
Sacaria	Saca
Marcação de sacaria	Saca
Frete com seguro	Contêiner
Despachante	Processo
Fito sanitário - governo	Processo
Fito sanitário - especializado	Processo
Peso/qualidade	Processo
Certificado de origem	Saca
Rebeneficiamento	Saca
Taxa de armazenagem	Saca
Contrato de câmbio	Processo – US\$
Certificado IBD/BCS	Saca
Taxa cooperativa	Valor
Corretagem doméstica	Valor
Corretagem internacional	Valor
CPMF	Valor

Fonte: Elaborado pela autora.

Observou-se que a cooperativa busca atender o cliente em menor tempo utilizando o Porto de Santos, devido à sua agilidade. A cooperativa procura também ser competitiva ao realizar a estufagem no momento da coleta do

produto, no armazém. Dessa forma, é possível preservar o produto, economizar tempo e garantir a realização do trabalho com eficiência.

A cooperativa tem como custo logístico apenas custos operacionais. A cooperativa não tem feito investimento em capital fixo e tem buscado terceirizar todos os serviços logísticos necessários, pois percebe que, agindo dessa forma, diminui os custos da operação, o que corresponde à consideração de Ballou (2001) relativa à administração da logística.

A cooperativa preocupa-se em atender aos clientes que estão escolhendo a forma de INCOTERM CIF. Para tanto, tem feito estudos relacionados a esta atuação e observado possíveis parceiros para a realização da entrega do produto ao comprador. Esta nova forma exigirá maior responsabilidade da cooperativa, que está preocupada em manter a credibilidade com o comprador e em aumentar a lucratividade por meio do contato direto com os compradores finais da cadeia de comercialização.

#### **4.2.2 Custos de comercialização**

Os custos de comercialização envolvidos em um processo de comercialização não são restritos apenas às despesas ocorridas para a realização da venda, mas aos investimentos realizados pela cooperativa Sancoffee no intuito de promover o nome da cooperativa e buscar legitimar-se no mercado de cafés especiais.

No entanto, estes investimentos não se tornam evidentes ao ser realizada uma planilha de custos para a formação de preço do produto, pois estes são inclusos na taxa de administração que incide sobre a venda do produto. Portanto, a cada comercialização realizada pela cooperativa é incidida a taxa da cooperativa referente à administração que envolve a captação de clientes potenciais e retenção dos clientes atuais.

Os componentes de custos envolvidos no processo de conquista do cliente envolvem: as visitas ao exterior, a participação em feiras internacionais, os telefonemas ao comprador, o envio de mensagens eletrônicas, o envio de amostras e a recepção do cliente no Brasil. A estratégia mais dispendiosa é a prática das visitas ao exterior, no entanto, o retorno de clientes conquistados pelas visitas é significativo. Para o estabelecimento do contato com o cliente incorre ainda o custo de manutenção do escritório e o tempo do comercializador despendido no contato com o cliente.

Para a realização das visitas ao exterior são incorridos os componentes de custos referentes à passagem aérea, hospedagem, alimentação e traslado no país. No intuito de diluir este investimento inicial que requer a visita ao exterior, o comercializador da cooperativa busca promover diversos contatos próximos para minimizar os custos de investimento por cliente potencial. Além das visitas direcionadas que são agendadas com antecedência, o comercializador também desenvolve visitas de prospecção, no intuito de captar mais clientes no país visitado.

A participação em feiras internacionais é apresentada como um outro componente de custo de comercialização para a conquista e retenção dos clientes da cooperativa Sancoffee. O encontro pessoal é fortemente utilizado no setor de comercialização de cafés especiais, pois o relacionamento próximo ao cliente é um dos diferenciais do segmento de comercialização dos cafés especiais. No entanto, quando o contato pessoal não pode ser estabelecido a comercialização procedida por meio de contato virtual estabelecido por e-mail. Para que a comercialização procedida por meio da troca de mensagens eletrônicas não comprometa a qualidade do atendimento, tornando-o impessoal, o comercializador sempre realiza pelo menos uma ligação ao cliente. Esta ligação telefônica é relevante para que o comercializador perceba o interesse do cliente e realize um atendimento personalizado.

Como componente dos custos de comercialização insere-se o envio da amostra. Geralmente o envio é procedido por uma operadora logística internacional que ofereça qualidade de atendimento ao cliente e que apresente credibilidade de mercado para o transporte da amostra. O custo do envio da amostra varia conforme a localidade onde se encontra o cliente, o peso e o prazo desejado para a entrega.

Outro componente dos custos de comercialização é a visita do comprador em potencial de cafés especiais ao Brasil para conhecer a fazenda e o seu processo de produção. A hospitalidade mineira induz a uma ocorrência elevada dos custos para proporcionar a satisfação do visitante ao Brasil. Conforme o comercializador da cooperativa Sancoffee:

*Geralmente, eles chegam ao Brasil e a parte de logística interna rodoviária, quando é rodoviária, a gente arca com isso e com a hospedagem. E ainda tem a parte de presentes também, de brindes que geralmente eu não economizo com isso; eu gosto de dar bons presentes, dependendo das oportunidades de negócio. Eu dou como presente um livro que custa R\$ 90,00 para um, mando fazer boné, fazer avental... é uma série de coisas que é feita. E, ainda, o trânsito, porque pega o carro e anda com o possível cliente em Belo Horizonte, Santo Antônio do Amparo, Varginha e por aí vai, varia de caso a caso.*

#### **4.3 Perfil dos cooperados entrevistados**

Para esta pesquisa foram entrevistados quatro cooperados da Sancoffee. A seleção foi por meio de amostra intencional com cooperados indicados pelo presidente da cooperativa. Duas entrevistas foram realizadas nas instalações da cooperativa, uma no escritório de um dos produtores em Belo Horizonte e a última in loco, ou seja, na fazenda. Os entrevistados são apresentados conforme a ordem em que foram entrevistados. Para que seja mantido sigilo, esta pesquisa não revelará o nome dos entrevistados, apenas denominando-os de A, B, C e D.

Os produtores foram consultados sobre a extensão de tempo a que se dedicam à comercialização/produção de café para o exterior. Por meio do Quadro 8, pode-se perceber que os entrevistados atuam a pouco no tempo no mercado. Estes produtores retratam um novo perfil de produtores que ainda estão se firmando no mercado cafeeiro. Entre os entrevistados pode-se perceber que existe uma grande preocupação com a aquisição de conhecimento e dois dos comercializadores já têm mestrado em administração. A idade mínima dos entrevistados foi a do produtor A, que tem menos de trinta anos de idade; os demais apresentam idade superior a quarenta anos e não ultrapassam os sessenta anos.

QUADRO 8: Características dos entrevistados

Entrevistados	Tempo	Volume/ano em sacas	% Cooperativa
A	3 anos	1.500 especial 4.500 total	100
B	8 anos	1.000 de café arábica cereja descascado	20 a 30
C	6 anos	8.000	10 a 20
D	12 anos	1.800	Orgânico - 100 Especial - 40

Fonte: Elaborado pela autora.

O produtor C foi o que apresentou maior volume de colheita de café por ano, mas sua produção dedicada à cooperativa Sancoffee é reduzida porque grande parte de seu café não apresenta padrões de café especial. Este produto é levado para a cooperativa Minas Sul, com sede em Varginha, cidade do interior de Minas Gerais que tem grande concentração na comercialização de café convencional. Os produtores A, B e D apresentaram volume de sacas de cafés especiais equiparado.

A coluna que apresenta o percentual da produção apresentado à cooperativa mostra que os produtores A e D são os que mais utilizam a cooperativa para a comercialização do café especial. O produtor B argumentou

que o seu pequeno volume dedicado à cooperativa provém de sua facilidade em comercializar o produto no mercado interno.

Os produtores A, B e D possuem sistema de custos para auxiliar no gerenciamento da produção e calcular o custo/saca. Os produtores B e D possuem um sistema desenvolvido pelo Prof. José Carlos dos Santos de Jesus, da Universidade Federal de Lavras. Este sistema mantém interações com o usuário e auxilia em todo o processo de produção do café, reduzindo em muito as perdas da colheita, conforme demonstrado por Jesus (2002). O produtor A registra seus custos em planilha do Excel e pretende adotar o sistema utilizado pelos outros dois produtores. Outros produtores da cooperativa também utilizam este sistema que permite avaliações perspicazes.

QUADRO 9: O uso de controles de custos pelos cooperados

Entrevistados	Sistema de Custos	Custo/saca
A	Sim	Controle pessoal
B	Sim	Sistema de Custos
C	Não	Controle pessoal
D	Sim	Sistema de Custos

Fonte: Elaborado pela autora.

Portanto, o produtor A apresenta um controle pessoal de seus custos, enquanto os produtores B e D utilizam um sistema de informação para tal. O produtor B apresenta algumas diferenciações na sua forma de atuação com os custos do produto, porque não emprega a depreciação nos custos da fazenda, por exemplo, pois aloca apenas os custos diretos. No entanto, ao analisar os seus custos, observa que o valor registrado por ele é apenas aproximado. O produtor C apresenta que a depreciação, no seu ponto de vista, é muito problemática e, ainda, que definir custos é complexo. Com relação ao registro dos dados, o produtor C afirma: “Tenho controle! Tudo que gasto é anotado”. Apesar desta afirmação, este produtor não consegue discernir com clareza os seus custos de produção.

Ao ser questionado sobre o valor ideal para a venda do produto, o produtor C afirmou: *“Avalio a oferta e aceito ou não a venda. A decisão vai da minha necessidade de vender”*. Esta posição do produtor C é contraditória à do produtor A, pois o café especial, na opinião de A, não deve ser vendido por necessidade, mas porque o comprador está interessado no produto, porque é nesta ocasião que pode ser apresentado um valor melhor pelo produto.

Com relação aos preços praticados pela cooperativa Sancoffee, o produtor C afirmou: *“O meu lote faz parte de um maior, então, geralmente aceita-se a proposta; são vários os vendedores no lote”*. Por este depoimento, verifica-se que o sistema de controle de venda de lotes da cooperativa Sancoffee pode ser melhorado; mas também percebe-se que o produtor tem o sentimento de que vender acima do preço da Bolsa de Valores já é identificado como um investimento vantajoso.

Ao ser questionado sobre as expectativas do mercado de café especial, o produtor C afirmou que acredita no mercado de café especial e que este mercado irá aumentar em função da qualidade e completou: *“Na outra cooperativa que participo são 3.000 sócios e só 1 exporta café especial. Na Estate Coffee já não é assim”*.

Com relação aos prêmios obtidos, percebe-se por meio do Quadro 10 que o produtor A, apesar de ser o mais recente no mercado de café é o mais ávido na participação de concursos. Tal empenho deve-se ao fato de acreditar que a participação em concursos é uma forte estratégia para a entrada no mercado de cafés especiais, que é restrito. Pois, a colocação do produto nos concursos divulga o nome do produtor e cria uma imagem que se liga à credibilidade do produto. Todos os produtores entrevistados têm consciência de que a participação em concursos é importante para a comercialização do café especial. O produtor B apenas participou do concurso da empresa Illy, mas não obteve colocação entre os 50 melhores cafés especiais do ano.

QUADRO 10: Características dos comercializadores

Entrevistados	Concursos/prêmios	Feiras/exposições	Comercialização
A	Illy 1998, 1999 e 2000 Cup Texas e ABAI	Sim	Sim
B	Illy 2001	Não	Sim
C	Cup of Excellence	Sim	Não
D	5º lugar – Cafés de Qualidade	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação à participação em feiras e exposições, percebe-se que três produtores já participaram e apenas um não. Ressalta-se que, nesta análise, trata-se de participação em feiras e exposições ocorridas no exterior, que exige do produtor um alto investimento em custos de comercialização. O produtor C participou de uma feira promovida pela BSCA, enquanto os produtores A e D participaram de feiras com maiores proporções em outros países.

Os produtores A e D ressaltaram que a participação nestes eventos é de grande importância para o contato com possíveis clientes. A participação em feiras, além de ser importante para a realização de contatos, também possibilita a análise do que os concorrentes têm feito para a conquista dos compradores de café especial.

Entre os entrevistados, os produtores A e D dedicam-se a comercialização do café; os demais produtores dedicam-se somente à produção, deixando a atividade de comercialização centrada na cooperativa por meio do comercializador oficial. O produtor B atua como comercializador somente no mercado interno. Quando parte de sua produção é destinada para o exterior, este se comporta como os demais produtores.

O produtor B também atua como provador de café e considera este fator determinante para agregar valor à sua comercialização porque conhece o café que produz. Sua estratégia é enviar a amostra do produto para aquele que será o comprador ideal e pagará o melhor preço. O produtor B afirma que existe uma

negociação, mas salienta que o café especial está inserido em um mercado especial. “*Por exemplo, o mercado japonês paga um preço, um diferencial bem grande. Normalmente mando a amostra, colhe a oferta e analisa qual o preço que você acha justo para o seu produto*”.

O processo de comercialização, de acordo com o produtor B, é desenvolvido de acordo com as etapas a seguir:

*O comprador pede em primeiro momento a amostra do café, mas para fazer o primeiro contato precisa ter informações sobre o café. Se já está preparado, quanto de defeito tem, qual a bebida do café; estes detalhes são conversados no primeiro contato e depois envia amostra para confirmar o que foi dito. (...) Para formar o preço, você olha o mercado, olha o quanto a empresa está disposta a pagar e faz uma negociação. A margem de preço é o mercado, o momento! Às vezes você tem necessidade de vender o café... às vezes tem mais folga financeira e pode esperar mais.*

O produtor B ainda informou que a empresa Illy determina um preço por saca para os cafés que se enquadrarem nos padrões estabelecidos e quem consegue estes padrões vende pelo preço pré-fixado. Seria, neste caso, um leilão ao inverso.

O produtor A é o comercializador oficial da cooperativa Sancoffee. Sua remuneração na comercialização é obtida por meio de comissão, também chamada de corretagem da venda.

Na cooperativa Sancoffee, existe hoje a comercialização do café orgânico, que é realizada pela comercialização da produtora D. Além do seu produto, esta produtora também comercializa a produção de outros cooperados na cooperativa. Transferir os contatos que esta produtora tem com os compradores para o comercializador oficial poderia gerar custos de transação ou até mesmo a perda do cliente.

Portanto, a cooperativa Sancoffee possui dois comercializadores, mas o diretor da cooperativa apresentou apenas um ao ser entrevistado. As razões que

podem ter contribuído para esta não apresentação repousam no fato do volume da comercialização de cafés orgânicos ser pequeno em relação à comercialização de outros tipos de cafés especiais.

Apesar da pesquisa ter utilizado uma amostra de 20% dos cooperados da Sancoffee, segundo o presidente da cooperativa, nenhum outro produtor realiza comercialização para o exterior, passando sempre por estes dois comercializadores.

#### **4.4 Perfil dos comercializadores**

A cooperativa Sancoffee apresenta dois comercializadores de café especial e estes também são produtores. Conforme Stoner (1985) e Laudon & Laudon (2001), os princípios heurísticos são influentes no processo de decisão. Os princípios heurísticos são constituídos de percepções da realidade construída pelos tomadores de decisão. Portanto, durante o levantamento e a análise dos dados desta pesquisa, tornou-se evidente a necessidade da análise do perfil dos comercializadores para a formação de preço dos cafés especiais.

Existem fatores pessoais que permitem abordagens distintas. Estes fatores foram identificados a partir da observação não-participante e podem ser divididos em gênero, estado civil e idade.

O comercializador A é do sexo masculino, solteiro e com menos de trinta anos de idade. Sua atuação no ramo de café é recente, pois comercializa apenas há três anos. O comercializador A assumiu a fazenda em que atua quando o seu pai faleceu, retornando dos Estados Unidos da América, onde realizou o seu mestrado em administração. O comercializador A apresenta uma outra atividade, que é a representação da Illy Café Expresso em Minas Gerais, em sociedade com sua irmã. O seu bom relacionamento com a Illy Café permite que ele seja fornecedor e representante do produto.

A comercializadora D é casada e tem duas filhas que estão com menos de dez anos. Tem mais de trinta anos de idade e atua na comercialização de café há mais de dez anos. Seu pai é atuante nos empreendimentos brasileiros e nas associações ligadas ao café. A comercializadora D está habituada com o mercado de café e demonstra estar satisfeita com seus clientes. Além da atividade cafeeira investe em um hotel-fazenda localizado em sua propriedade rural.

Ambos os comercializadores utilizam o tipo de planejamento intuitivo, de acordo com Rezende & Abreu (2001), pois o planejamento é “*individual, pessoal, envolvendo experiência, astúcia e tino comercial*”. No entanto, o comercializador A apresenta maior interesse em formalizar o seu processo de planejamento e tomada de decisão.

Os comercializadores A e D demonstraram que o trabalho realizado no mercado de cafés especiais tem a intenção de gerar um relacionamento de longo prazo com o cliente e que o mercado apresenta muita tradição. Outro ponto de avaliação em comum é que os comercializadores visualizam as feiras e congressos como formas de conquistar novos clientes. No entanto, o comercializador A acrescenta que as visitas são uma outra estratégia a ser utilizada. A comercializadora D não relata experiências com visitas para divulgação do produto.

Algumas diferenças apresentadas entre os comercializadores A e D podem ser classificadas como antagônicas ou distintas e estão apresentadas no Quadro 11, para melhor visualização.

QUADRO 11: Diferenças entre os comercializadores A e D

Comercializador A	Comercializadora D
Preço no longo prazo	Maior preço
A cooperativa é um grupo de produtores de uma região com tipos característicos de cafés especiais	A cooperativa é um centro para estar exportando e fazendo marketing conjunto.
Não negocia preço	Negocia preço
Custo calculado	Estimação intuitiva
Venda focada para o consumidor final	Venda focada para intermediário

Fonte: Elaborado pela autora.

Por meio da visualização do Quadro 11, percebe-se que os comercializadores apresentam diferentes percepções e atitudes com relação ao ambiente em que estão inseridos. Ao ser indagada sobre qual o valor adequado para a venda do café especial, a comercializadora D respondeu que o preço adequado é sempre o preço máximo. No entanto, o comercializador A, respondendo a este mesmo questionamento, expressou que o interessante é a conquista do cliente e não apenas a lucratividade imediata. Por isso, o comercializador A considera que o preço adequado seja aquele que conquiste o cliente e o mantenha.

Sobre a visão que cada comercializador possui da cooperativa, percebe-se uma sutil diferença. O comercializador A considera o trabalho em grupo e a especificidade de produtos obtida pela união de produtores. A comercializadora D considera a cooperativa como uma organização intermediária que possibilita a comercialização e realiza uma divulgação conjunta. O comercializador A explora a característica dos produtores estarem próximos geograficamente, enquanto a comercializadora D não releva este fator em sua conceituação.

Para o comercializador A não existe negociação de preço para a comercialização de café especial, pois o produto apresenta características exclusivas que exigem um preço especial. A comercializadora D expõe claramente que sempre ocorre uma negociação de preço do produto com o cliente.

Sobre a organização das informações para a estimação dos custos logísticos, o comercializador A a realiza por meio da entrada de dados em uma planilha eletrônica e a comercializadora D a realiza sem apoio de instrumentos para a estimação dos custos, operacionalizando a junção dos valores de forma mental, não sendo expressos por meio impresso ou eletrônico. Ambos os comercializadores consideram que a estimação de custos é um fator que pouco influencia na formação de preço do produto.

Os canais de comercialização do mercado de café especial tendem a apresentar um estreitamento, conforme relata o comercializador A. Portanto, seu interesse é comercializar para o comprador final do grão de café. A comercializadora D não apresenta este interesse latente e centra suas vendas na comercialização com intermediários: “*Não vendo grãos para comprador final*”.

Em virtude do comercializador A ser o comercializador oficial da cooperativa Sancoffee, esta pesquisa demonstra inicialmente qual a forma de comercialização da comercializadora D e, em seguida, relata o processo oficial de comercialização da cooperativa. O relato do processo de comercialização da comercializadora D é importante para a existência de parâmetros na avaliação do processo oficial utilizado pela cooperativa Sancoffee.

#### **4.4.1 Comercializadora D**

A comercializadora D procura diferenciar os seus clientes. No entanto, um dos compradores do Japão, nos últimos anos, tem se interessado em comprar toda a produção disponível. Para buscar a diversificação de sua carteira de clientes, ela busca realizar comercializações com compradores dos EUA e da Europa. Outra estratégia que está sendo utilizada é a comercialização interna do produto torrefado para clientes da cidade de Belo Horizonte que estejam dispostos a pagar, por um quilo de café torrefado, de R\$ 20,00 a R\$ 25,00.

A comercializadora D não tem interesse em procurar informação sobre o mercado externo nos organismos públicos, tais como CACEX, Ministério das Relações Exteriores, CNI ou CNC. Sua atuação na conquista de clientes é mais veemente na atuação em feiras internacionais.

A comercializadora D não apresenta comercializações estabelecidas a partir de negociações no mercado de futuros das Bolsas de Valores, mas possui um cliente fixo que adianta o pagamento de meio contêiner para a próxima compra, permitindo que a comercializadora possa reter capital e apresentar reservas para o seu fluxo de caixa, além de ter a garantia de que o comprador procederá à próxima compra. A comercializadora D considera esta atitude “*excelente porque não tem juros*”, ou seja, ela considera que é uma forma de financiamento sem juros, no entanto, o pagamento de metade da próxima compra já compromete o preço a ser praticado na próxima comercialização. A comercializadora D pretende atuar com o mercado futuro por meio de contrato a termo, no intuito de firmar este relacionamento já existente.

Para a comercializadora D, o que agrega valor ao produto é a tradição, a credibilidade, a confiabilidade, a qualidade do café, a sustentabilidade, a rastreabilidade e o tipo de café. Todos estes fatores são tratados em conjunto, não sendo possível separar um do outro.

A Figura 11 permite uma visualização das etapas do processo de comercialização da comercializadora D. Primeiramente, é efetuado um contato com o possível cliente. Este contato pode ser estabelecido por meio de encontros em feiras internacionais de promoção do café, seguidos da manutenção do contato por e-mail. A comercializadora D tem consciência de que é necessário estar sempre presente em eventos para que os compradores mantenham o relacionamento e, ainda, para que sejam conquistados novos clientes.

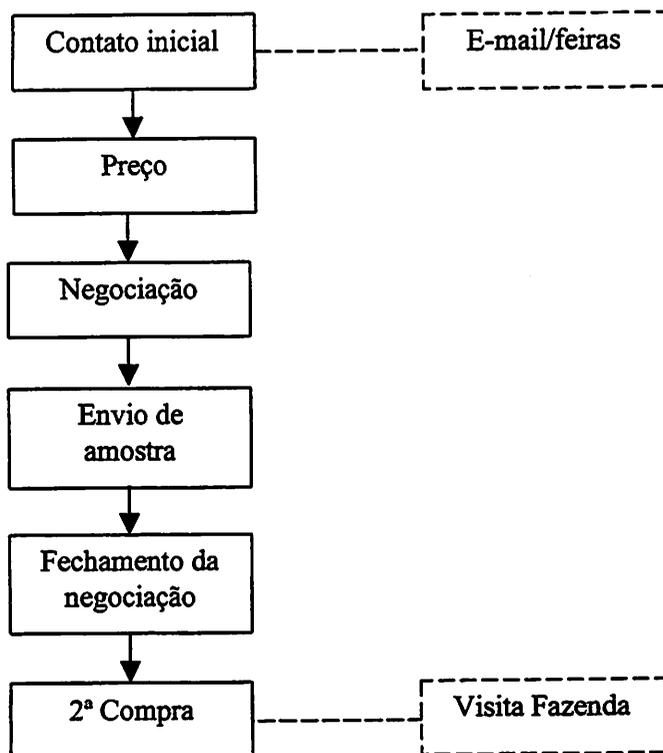


FIGURA 11: Processo de comercialização da comercializadora D  
 Fonte: Elaborado pela autora.

O processo de comercialização é quase todo realizado por e-mail. As ligações telefônicas são realizadas apenas quando existe urgência na decisão de alguma questão, tal como acertar alguma pendência que possa comprometer o envio da carga.

Os compradores solicitam informações relativas ao tipo de bebida, forma de preparo e código de ética da fazenda que corresponde a normas e regulamentos a serem seguidos pelos trabalhadores da fazenda, no intuito de não agredir o meio ambiente. Para a comercialização do produto orgânico, o mercado valoriza a sustentabilidade e importa a forma de produção do café para saber se o processo utilizado é adequadamente ecológico. Alguns clientes fazem exigências sobre o processo de produção, como é o caso de um comprador

japonês. Ele solicita que o café não seja levado ao secador, mas que o processo de secagem seja realizado em terreiro suspenso. Os compradores solicitam, ainda, informações sobre o código de ética ambiental da fazenda. A fazenda da produtora D apresenta este código de ética, no entanto, ele ainda não foi confeccionado por escrito, o que pretende fazer em breve.

Sobre a estratégia utilizada para a comercialização, oferece-se um preço máximo e aguarda-se que o comprador informe se o preço é aceitável ou não. Não sendo aceitável, o comprador envia uma contraproposta, justificando, na maioria das vezes, que, em outros países, o produto está sendo vendido a um preço menor, pois o café do Brasil apresenta valor inferior aos países concorrentes no mercado.

A comercializadora D considera que *“o mercado de café especial irá perder a cada dia mais o seu prêmio por causa do aumento da concorrência”*. A comercializadora D sofre pressão para a formação de preço, pois os compradores, baseados no preço de compra realizado em outros países, exigem desconto referente ao preço apresentado. A comercializadora D forma o preço a partir dos concorrentes, mas, principalmente, a partir da Bolsa de Valores de Nova York. Ao preço apresentado pela Bolsa de Valores de Nova York, a comercializadora acrescenta 40 pontos sobre o preço do café convencional.

A definição do preço mínimo aceitável para a comercialização do produto é feita mediante a média de mercado, estabelecida diante de: a) informações obtidas pela comercializadora junto aos produtores da região, b) informações obtidas pela comercializadora junto a alguns compradores e c) com base na Bolsa de Valores de Nova York. A comercializadora D não analisa os custos para formar o preço do produto e afirma que os custos servem apenas para dar uma informação sobre a lucratividade, pois não influenciam na comercialização.

A maioria dos compradores que negociam com a comercializadora D já conhecem a fazenda, ou, na segunda transação, procuram conhecê-la. Para a comercializadora D, a origem do comprador é um fator a ser considerado na formação de preço, pois, para o Japão, ocorre a melhor remuneração pelo produto; já nos EUA e Europa os preços são equivalentes.

Alguns fatores influenciam as decisões do processo de formação de preço do café especial. O primeiro é a imagem da empresa e sua credibilidade no mercado de cafés especiais, influenciada pela tradição no mercado. Os fatores relacionados ao cliente são determinantes para a formação de preço, de acordo com a comercializadora D, pois a origem do cliente já determina o valor praticado no mercado de origem. A negociação do valor refere-se aos fatores relacionados à competitividade. Os fatores relacionados ao produto tornam-se evidentes no momento da prova de xícara feita da amostra de café especial enviada ao possível cliente. Estes fatores estão dispostos na Figura 12.

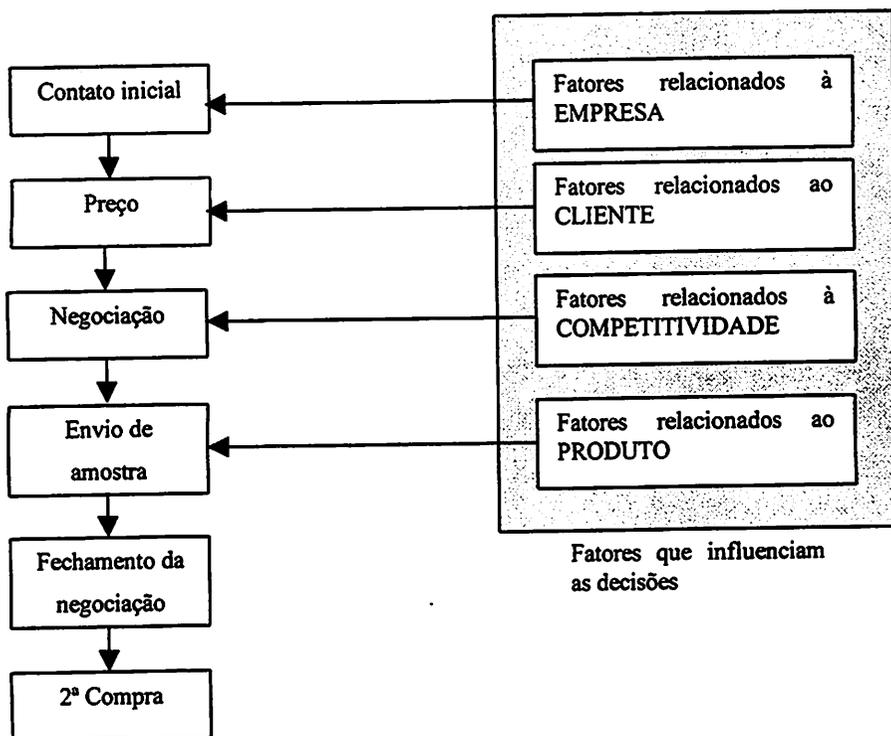


FIGURA 12: Fatores que influenciam a decisão da comercializadora D  
 Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.4.2 Comercializador A

O relato do processo de comercialização utilizado pelo comercializador A é o processo padrão da cooperativa, portanto, nesta abordagem, ele é considerado o comercializador da cooperativa Sancoffee.

A formação do valor do café especial é feita, de acordo com o comercializador, desde o momento que se conhece o comprador.

*O principal, que é mais difícil, é conseguir informações sobre a preferência do cliente. Quando ele pega confiança em você, ele passa. Então, você sabe qual café ele compra. Se souber qual café ele compra, sabe quanto ele paga, e tem mais ou menos uma idéia do que cobrar dele.*

O comercializador procura estabelecer o contato inicial com o comprador por meio de visitas de prospecção, indicações de pessoas inseridas no mercado com credibilidade frente aos compradores e, ainda, a participação em feiras.

Como fruto do primeiro contato, o comercializador procura adquirir o endereço eletrônico do comprador. O comercializador considera que as duas horas diárias dedicadas à troca de mensagens com compradores é um investimento para a realização de futuras compras.

Após o contato inicial, algumas informações são transmitidas ao comprador sobre o produto, a forma de produção e o volume possível de comercialização baseado no estoque disponível. Uma outra informação que geralmente é solicitada pelo comprador refere-se ao tempo de atuação no mercado de café especial.

Firmado o interesse do comprador em apreciar o produto oferecido, uma amostra é enviada por meio de empresas de entrega, tais como a Empresa de Correios e Telégrafos (ECT), a Federal Express (Fedex) e a Dalsey Hillblom, Lynn (DHL). A amostra enviada representa uma amostra integral, ou seja, refere-se com fidedignidade à carga ofertada. Assim que a amostra chega ao comprador é realizada a prova de xícara e comprova-se as informações sobre o tipo de bebida transmitida por e-mail. Nesse momento, o comprador toma a decisão de aceitar ou não a comercialização do produto.

O comercializador sente necessidade de ligar e conversar com o comprador, pois enfoca que em um relacionamento especial é preciso existir um contato mais próximo e não impessoal, como pode ser interpretado pelo contato por e-mail. Após a resolução de todos os questionamentos e percepção do interesse do comprador, o comercializador formula o preço do produto, caso seja positiva a aceitação do produto por meio da prova de xícara. Neste momento, o comercializador já tem conhecimento sobre a origem do comprador e o interesse

deste pelo produto, portanto, nesta etapa da comercialização é possível apresentar com maior precisão um preço para o produto especial. O comercializador afirma que evita a negociação de valor, pois o investimento que leva à concretização da comercialização é elevado e necessário se faz o retorno sobre este investimento.

Em seguida, pode ocorrer de o comprador visitar as propriedades produtoras de café para verificar como ocorre a produção. Nesta visita é observada a ética ambiental, o tipo de produção, a possibilidade do estabelecimento de um relacionamento confiante e outras peculiaridades perceptíveis na visita *in loco*. Estas visitas às fazendas dos cooperados da Sancoffee são onerosas para a comercialização, pois o comercializador investe tempo para acompanhar o comprador em suas visitas, além de assumir as despesas com transporte no Brasil, hospedagem e eventuais brindes que variam de aventais e bonés a livros e presentes mais onerosos. Este roteiro pode ser visto na Figura 13.

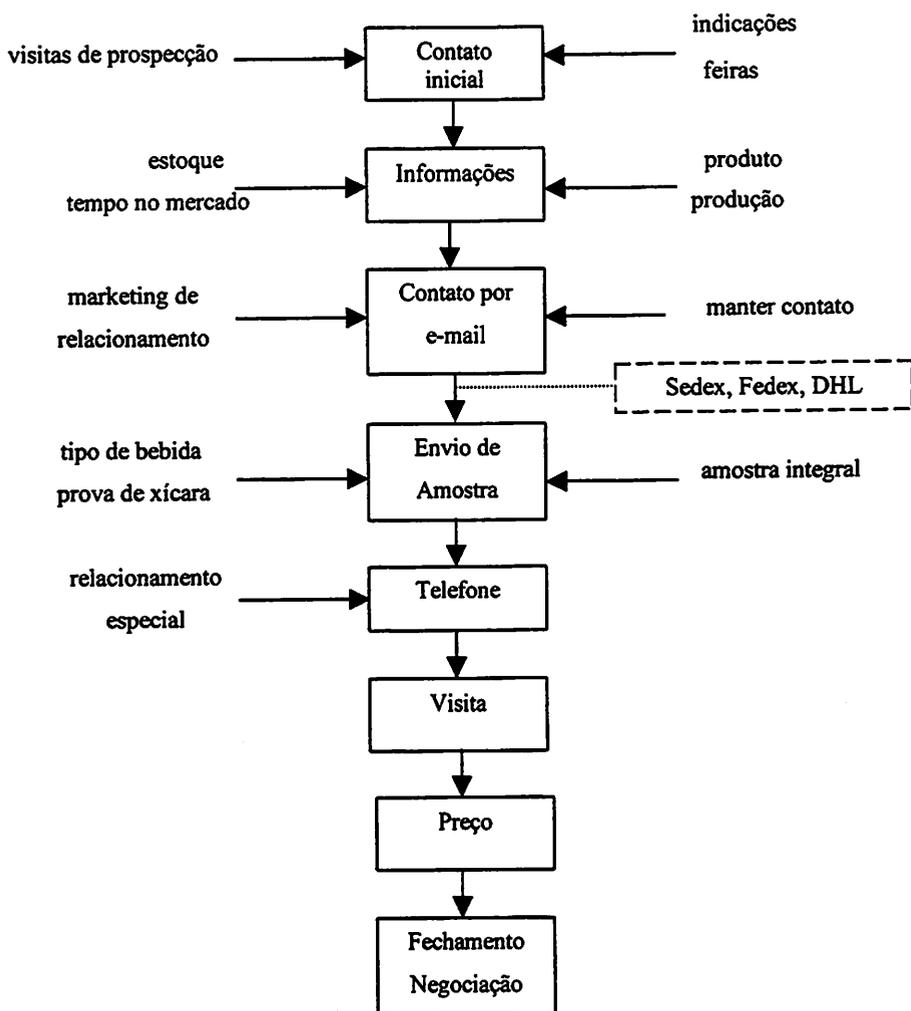


FIGURA 13: Processo de comercialização da comercializador A  
 Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.5 Desenvolvimento do SAD

Esta seção trata da descrição do processo de desenvolvimento dos protótipos do SAD para a formação de preço para a exportação do café especial (Prexcoffee).

O desenvolvimento da versão final do sistema apresentado neste trabalho foi conduzido por meio de três ciclos evolutivos, os quais geraram as versões 1.0, 2.0 e 3.0 dos protótipos do sistema. As versões do sistema são pontos ao longo do processo de desenvolvimento e representam modelos do sistema. A cada nova versão do sistema ampliou-se a generalidade e a amplitude do sistema, por analisar um maior número de variáveis e aspectos gerenciais envolvidos na formação de preço para a exportação de cafés especiais, representando uma evolução em relação à versão anterior. Os principais fatores evolutivos dos protótipos foram as críticas e as sugestões feitas por seus usuários.

#### **4.5.1 Protótipo versão 1.0**

O protótipo versão 1.0 foi desenvolvido para ser utilizado no escritório da Sancoffee. Este primeiro protótipo possuía essencialmente características operacionais com enfoque na estimação de custos logísticos para a exportação. Isto é, o enfoque desenvolvido nesta primeira versão era o de acelerar os cálculos realizados de forma manual.

A fase de diagnóstico compreendeu a realização de entrevistas visando à identificação dos dados básicos que o sistema deveria agrupar e as informações necessárias que o sistema deveria fornecer para a estimação de custos, não enfocando neste protótipo a formação de preço. A fim de identificar estas necessidades, foram entrevistadas 6 pessoas, sendo: 4 cooperados, 1 assistente administrativo e 1 contador. Deste grupo destacaram-se quatro usuários que mais ativamente participam de todo o processo de desenvolvimento. Para a primeira versão do protótipo foram consideradas principalmente as entrevistas do contador e do assistente administrativo da Sancoffee.

Foi verificada na fase de diagnóstico a forma de recolhimento dos dados que, depois de processados, geram as informações disponibilizadas pelo sistema.

A principal dificuldade desta fase de diagnóstico consistiu na falta de especificação dos dados referente aos custos logísticos de forma padronizada, inviabilizando a análise das informações sem a consideração de fatos não registrados nos relatórios.

O planejamento da ação consistiu em priorizar as necessidades de informações levantadas durante as entrevistas e por meio da consulta aos documentos internos da cooperativa. Uma vez definidos os objetivos básicos que o sistema deveria atender, iniciou-se a etapa de definição da estrutura de custos a ser viabilizada em planilha eletrônica necessária para efetuar os cálculos desejados. Definida a estrutura, gerou-se uma versão inicial do sistema.

A fase de ação ocorreu pela implementação do modelo desenvolvido, feito por meio da construção do protótipo durante a fase de planejamento da ação, de acordo com as seguintes etapas: projeto rápido, construção do protótipo, teste e refinamento do protótipo. Dessa forma, a pesquisadora construiu um protótipo operacional, conforme Stair (1998), ou também chamado de prototipagem de finalidade aberta, conforme Pressman (2002).

Como instrumento de validação final do primeiro protótipo do sistema, foram utilizados dados históricos e o sistema ficou em avaliação na Sancoffee por 2 meses (maio/03 e junho/03). Esta validação foi realizada com o intuito de localizar falhas e treinar os funcionários na utilização de sistemas de registro de dados. Esta etapa inicial permitiu a introdução do sistema de forma amena na cooperativa. O teste de validação gerou confiança no protótipo e permitiu que as dúvidas fossem sanadas.

No período de validação ocorreram poucas comercializações e, portanto, o sistema foi validado principalmente com dados históricos, confrontando os custos logísticos efetuados com as saídas dos custos logísticos estimados pelo sistema. Este processo permitiu a evidenciação por parte da Sancoffee da necessidade de deter de forma mais precisa os valores das taxas e tarifas

cobradas, facilitando a comunicação da especificação dos custos pelo despachante.

A versão 1.0 do Prexcoffee enfocou principalmente a identificação dos custos logísticos. Como dados iniciais, o usuário apresentava o valor da cotação da moeda do dólar no dia da comercialização, e o volume de sacas comercializado e o valor da saca de café. Caso o volume das sacas fosse superior a 320 sacas, o número de contêineres seria automaticamente alterado para um número maior que comportasse todas as sacas. O sistema apresentou um controle de validação do volume mínimo e máximo de sacas por contêiner, portanto, caso o usuário preenchesse um volume menor de 200 sacas por contêiner, imediatamente era apresentada uma mensagem ao usuário, expressando que "*o volume comercializado não é apropriado para o uso de um contêiner*". Tal procedimento foi implantado para que o usuário do sistema fosse advertido de que os custos logísticos desta comercialização poderiam ser maiores do que o usual.

A avaliação foi feita com base em entrevistas realizadas com os usuários que efetivamente utilizaram o protótipo. Quanto ao aspecto metodológico, os usuários demonstraram-se satisfeitos com os resultados obtidos. Os usuários foram sempre estimulados a ter uma participação ativa em todo processo de desenvolvimento do protótipo, manifestando de forma livre as suas opiniões.

Não observou-se resistência à introdução do protótipo dentro da cooperativa, pois o sistema satisfazia as suas necessidades sem modificar a rotina de trabalho por meio de imposição. Apesar da organização ter absorvido o uso operacional do protótipo não ocorreu a demanda por novos recursos por parte dos funcionários administrativos da cooperativa. Esta demanda foi gerada pelo comercializador oficial da cooperativa, o qual sentiu a necessidade de novos recursos gerenciais, transformando na versão 2.0 o sistema em um SAD.

O detalhamento das variações sobre a estimação de custos está expresso na seção 4.2 que relata sobre a estimação de custos.

Estimação de Custos da Santo Antônio Estate Coffee			
Exportador		Controle	
Cliente		Dados de atualização manual	
<b>Dados Iniciais</b>			
Valor da Saca em US\$			
Valor do Dólar em R\$			
Volume comercializado/sacas			
Número de contêineres			
		Total	Por saca
<b>Valor a ser recebido pelo produtor</b>			
<b>Custos Logísticos</b>	<b>Base de variação</b>		
Associação - ACS	Fixo por contêiner		
Capatazia	Fixo por contêiner		
Estufagem	Fixo por contêiner		
Emissão de B/L	Fixo por contêiner - US\$		
Sacaria	Variável por saca		
Marcação da Sacaria	Variável por saca		
Frete com seguro	Fixo por contêiner		
Despachante	Variável por saca		
Fito Sanitário	Fixo por contêiner		
Certificado de Origem	Fixo por contêiner		
Rebeneficiamento	Variável por saca (opcional)		
Taxa de armazenagem	Variável por saca		
Carta de Crédito	Fixo por contêiner - US\$		
Certificado IBD/BCS	Fixo por contêiner		
Cooperativa	Variável pelo valor		
Corretagem	Variável pelo valor		
CPMF	Variável pelo valor		
FUNRURAL	Variável pelo valor		
<b>SUB-TOTAL dos Custos Logísticos</b>			
<b>Valor Total</b>			
<b>Observações</b>			

FIGURA 14: Versão global (Prexcoffee 1.0)  
 Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.5.2 Protótipo versão 2.0

O desenvolvimento do protótipo versão 2.0 teve seu início logo após o término da validação da versão 1.0. Este segundo protótipo marcou a mudança do enfoque operacional para o enfoque gerencial. O que conduziu a esta mudança foi o fato do sistema de apoio à decisão (SAD) ser desenvolvido ter evoluído com a incorporação do modelo de tomada de decisão praticado pelo comercializador oficial. Para a formação de preço de cafés especiais não era considerada a política de precificação baseada nos custos, ou seja, no modelo *markup*, mas a política de precificação era baseada no valor percebido pelo comprador.

Na fase de diagnóstico identificou-se a necessidade de ampliar as funções básicas que o sistema deveria executar. Introduzindo, portanto, recursos que possibilitassem a análise de fatores heurísticos para a formação de preço. Para compreender esses fatores heurísticos procedeu-se a uma entrevista em profundidade para avaliar o processo de tomada de decisão praticado pelo comercializador oficial. Simultaneamente foi apresentada a versão 1.0 do protótipo. O comercializador discordou de alguns custos logísticos apresentados e disponibilizou uma planilha eletrônica utilizada por um comercializador internacional para que fossem confrontados os custos logísticos e corrigida a estrutura de cálculo do protótipo versão 1.0 validados pelo contador e pelo assistente administrativo. Desta fase de diagnóstico concluiu-se que era necessário alterar a estrutura de cálculo dos custos e a necessidade de se trabalhar com os fatores heurísticos.

No planejamento da ação ficaram definidas as seguintes necessidades:

- ✓ desenvolver uma nova metodologia de custos logísticos, a qual leva-se em conta os novos fatores apresentados pelo comercializador; e

- ✓ incluir no protótipo a possibilidade de trabalhar com heurísticas de forma a permitir a formação de preço.

A fase de ação da versão 2.0 consistiu na implementação da estrutura para apresentação dos: a) dados iniciais, b) custos logísticos, c) custos de comercialização e d) fatores heurísticos. Os dados iniciais apresentavam os registros de referência para a base de cálculo dos custos logísticos, a data e o custo do produto em US\$ a ser expresso pelo comercializador. A identificação do custo do produto na moeda nacional é relevante para que auxilie na análise dos dados para o tomador de decisão. Como integrante da tela de dados iniciais, aparece em destaque a informação gerada pelo sistema, que era o “valor/saca sugerido em US\$”, resultado da interação com todos os fatores avaliados pelo sistema, gerando um preço por saca em dólar, baseado nas análises realizadas pelo comercializador em relação aos custos logísticos, custos de comercialização e fatores heurísticos. O destaque do valor a ser recebido pelo cooperado é importante para que o comercializador tenha conhecimento do valor que o seu cliente/cooperado estará recebendo ao findar a comercialização.

### SAD de Formação de Preço de Cafés Especiais da Santo Antônio Estate Coffee

Data	
Valor da Saca em US\$	
Valor do Dólar em R\$	
Volume comercializado/sacas	
Número de contêineres	
Custo do Produto em US\$	
<b>Valor/saca sugerido em US\$</b>	

Dados de atualização manual



FIGURA 15: Dados iniciais (Prexcoffee 2.0)

Fonte: Elaborado pela autora.

O sistema foi desenvolvido de forma que os custos logísticos que sofram alteração poderão ser modificados pelo próprio usuário com a atualização da informação do valor apresentado nos quadros em destaque. O mesmo procedimento ocorre para os custos de comercialização. Os custos de

comercialização foram identificados e estruturados nesta versão com base nos dados adquiridos por meio de entrevistas em profundidade.

Como ação implementada houve a alteração da metodologia dos custos logísticos. A estimação de custos foi revisada por meio de consultas feitas à planilha do comercializador internacional disponibilizada pelo comercializador da cooperativa. O desdobramento desta análise resultou no aumento do número de itens de custos logísticos e reajustes nas bases de cálculo para a definição destes.

		Total	Por Saca
<b>Valor a ser recebido pelo Cooperado</b>			
<b>Custos Logísticos</b>	<b>Base de variação</b>		
Associação - SDAS	Fixo por contêiner		
Capatazia	Fixo por contêiner		
Estufagem	Fixo por contêiner		
Emissão de B/L	Fixo por comercialização - US\$		
Sacaria	Variável por saca		
Marcação da Sacaria	Variável por saca		
Frete com seguro	Fixo por contêiner		
Despachante	Variável por saca		
Fito Sanitário	Fixo por contêiner		
Certificado de Origem	Variável por saca		
Rebeneficiamento	Variável por saca (opcional)		
Taxa de armazenagem	Variável por saca		
Contrato de Câmbio	Fixo por contêiner - US\$		
Certificado IBD/BCS	Variável por saca		
Taxa Cooperativa	Variável pelo valor		
Corretagem Doméstica	Variável pelo valor		
Corretagem Internacional	Variável pelo valor		
CPMF	Variável pelo valor		
FUNRURAL	Variável pelo valor		
<b>1) SUB-TOTAL dos Custos Logísticos</b>			
<b>Custos de Comercialização</b>			
Contatos telefônicos			
Visitas			
Envio de amostra	Fixo por comercialização - US\$		
Eventuais			
<b>2) SUB-TOTAL dos Custos de Comercialização</b>			
<b>SUB-TOTAL 1+2</b>			
<b>3) Custos totais sem fatores heurísticos em US\$</b>			

FIGURA 16: Estimação de custos (Prexcoffee 2.0)

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.5.2.1 Fatores heurísticos

Para executar a ação planejada foram identificados os fatores heurísticos que influenciam a formação de preço do café especial. A metodologia utilizada para a identificação dos fatores heurísticos consistiu na apresentação ao comercializador de uma série de fatores identificados em textos técnicos e científicos referente ao setor cafeeiro. O comercializador analisou cada fator apresentado e por meio de uma entrevista semi-estruturada foi possível desenvolver os fatores que realmente se aplicam à realidade da Sancoffee. Neste momento, ocorreu o incremento de outros fatores que não estavam na listagem inicial e identificado o significado de cada fator heurístico.

Os fatores heurísticos ou regras empíricas, nesta pesquisa, correspondem aos fatores que agregam valor ao produto a partir de um refinamento da experiência do tomador de decisão. O comercializador informou que a Sancoffee não tem uma descrição de como deve ser feita a avaliação do possível cliente para formação de preço do produto.

*A gente não tem formalizado como deve ser feita a avaliação do cliente. Isto seria muito interessante! Fala-se muito de avaliar a seriedade da pessoa, o histórico da empresa e, claro, a oportunidade de negócio.*

No entanto, ao serem apresentados alguns fatores de consideração para a avaliação de agregação de valor na formação de preço do produto, o comercializador demonstrou a percepção sobre eles, em ordem decrescente.

1. **Origem** - A região do Campo das Vertentes apresenta características peculiares que favorecem a produção de cafés especiais. O café é beneficiado pelo microclima da região e pela altitude que favorece o cultivo de cafés de qualidade. O comprador tem interesse em conhecer a origem do produto, pois esta informação é repassada ao consumidor nas butiques de café.

2. **Tipo de café / bebida** - o comercializador relata que:

*Quando estamos falando de bebida do café especial, referimos a café com mais coco, com menos coco, mais acidez, menos acidez, amargor, sem amargor, retrogosto alto, retrogosto baixo, sabores achocolatados, cítricos, florais, de amêndoas... é uma classificação completamente diferenciada.*

3. **Tradição no mercado** - fator que restringe a entrada de novos concorrentes, impactando inclusive a atuação de pessoas jovens. O comercializador expressou que uma das suas dificuldades de interação no mercado é referente à sua aparência jovem, que desperta insegurança nos comercializadores de café especial.
4. **Safra limitada** - não é um fator trabalhado abertamente pelos comercializadores nos contatos e negociações atuais. No entanto, existe interesse no mercado, com benefícios em prêmios para o café especial que apresente uma reserva especial.
5. **Prêmios** - forma de legitimar a credibilidade do produto comercializado no mercado em que atua. A obtenção de prêmios pela cooperativa demonstra que esta tem interesse em melhorar a qualidade dos produtos. Além disso, a obtenção de prêmios é uma forma de realizar o marketing do café especial e legitimar o nome no mercado. A preocupação na participação em concursos e feiras internacionais foi observada pela participação freqüente dos cooperados. Um deles classificou-se como finalista do Cup Texas, em 2001 e dois classificados em 2002. No ano de 2000, quatro cooperados foram classificados para o concurso da Illy Café. A cooperativa tem consciência de que o retorno das feiras internacionais é obtido a longo prazo. O comercializador da Sancoffee utiliza a conquista de concursos para auxiliar nos contatos a serem firmados. Para o comercializador, os prêmios são estratégias para adquirir a confiabilidade do cliente:

*(...) a visão é de longo prazo. Então, eu vou, conheço a pessoa, faço a pessoa me conhecer. Falo de onde eu sou, das coisas que já fiz, e dos prêmios que nós já ganhamos. Daí muda a história. Na hora que falo dos prêmios, a confiabilidade passa de 2 pra 6 já. Por que? Porque são prêmios 1999, 2000, 2001, 2002, ou seja, mostra uma sustentabilidade do processo.*

6. **Processo utilizado** - a qualidade do café é impactada pelo processo utilizado à sua obtenção, ou seja, referente à produção, secagem, peneiração e ensacamento. O relacionamento anterior é apontado como um fator que contribui para a realização das negociações, pois o comprador já conhece o fornecedor e busca um bom relacionamento com ele.
7. **Relacionamento anterior** - o comercializador apresentou uma preocupação constante com os relacionamentos de longo prazo e uma intenção de investimento com os possíveis clientes. A postura de negociação com expectativas de negócios futuros conduz o comercializador a diminuir um pouco o valor da primeira venda para poder conquistar o cliente. O comercializador relata que *“em toda negociação não existe padrão para negociação”*.
8. **Credibilidade** - está presente em outros fatores, pois a credibilidade é apresentada como um fator que contempla aspectos não expressos nitidamente nos demais fatores. Assim, o comercializador tem buscado desenvolver análises do comprador para identificar como deve ser a estratégia de atuação para atrair e satisfazer o cliente. Entre os pontos fundamentais para a conquista de um cliente de longo prazo destacou-se nas entrevistas o fator confiabilidade. O comercializador considera que o cliente tem confiança no fornecedor e no produto porque deseja comprar novamente e considera que este fator é perceptível pela forma de contatar o comercializador e pela conversa estabelecida. O comercializador não considera a credibilidade como um fator isolado que permita agregar um

valor percentual sobre o preço estipulado. Ele considera que este fator deve ser analisado em conjunto com outros fatores para a agregação de valor.

*A confiança vem de um trabalho que se tem. Você não pode chegar e colocar que meu café custa mais caro porque você confia em mim, claro que não. Você tem que mostrar ao cliente uma confiabilidade, uma rastreabilidade, ver que você tem um trabalho social e ambiental. Você não vai cobrar por um café que você acha ser um café de bebida fina, de jeito nenhum!*

9. **História de produção do café** - fator que pode estar interligado à tradição no mercado, pois ocorre de um produtor apresentar tradição no mercado, mas estar a um tempo recente no mercado mundial, além da atividade não ter sido transmitida de geração em geração. Alguns países da América Central utilizam a história de produção como um fator importante para a construção do marketing dos produtores. O México, por exemplo, é um país que, conforme Cañizález (2002), já está desde longa data no mercado, pois, inclusive, os certificados orgânicos começaram com o café mexicano em 1962.
10. **Vinda do comprador à fazenda** - permite uma visualização do processo utilizado para a produção do café e a demonstração dos cuidados sócio-ambientais que o produtor tem ao produzir o café especial, além de promover uma maior aproximação do comprador à região e aos hábitos culturais.
11. **Quantidade comercializada** - o interesse da cooperativa é de realizar a comercialização com a capacidade máxima de um contêiner, que é de 320 sacas. O mercado de cafés especiais não comercializa grandes volumes do produto, no entanto, a cooperativa tem a intenção de possibilitar a satisfação das solicitações efetuadas diante da união, dos produtores da cooperativa. A quantidade de café comercializado não demonstrou ser um fator que corrobore para a redução de preço de venda do café. O

comercializador A afirma que o preço não depende da quantidade e “*é difícil um cliente pedir três contêineres de um café especial. Estes casos de negociação acima de dois, três contêineres não ocorrem para café tão fino*”.

12. **Rastreabilidade e sustentabilidade social e ambiental** - Bezerra (2003) afirma que, a partir de 2004, a Europa apenas comprará frutas com rastreabilidade assegurada e percebe-se que esta também é uma tendência para o mercado de café especial. Para o comercializador:

*A rastreabilidade é o processo de você rastrear mesmo, no todo... desde a história, engloba tudo! Você engloba a história de produção de café, o que foi feito com o café, quando que ele foi colhido, de onde ele foi colhido, quanto tempo ele ficou no terreiro, que produto que você usou, que produto que você não usou. Já a sustentabilidade é baseada em apelos sociais e ambientais.*

13. **Perfil do comprador (ou cliente)** – observa-se a origem do produto, a seriedade do comercializador, o histórico da cooperativa e as futuras oportunidades de negócio. Com relação às características do cliente foi apresentado o fator assiduidade que envolve a quantidade de vezes que um cliente solicita o café em um determinado período de tempo. O comercializador ressaltou que, pelo fato de o histórico da cooperativa ser pequeno, torna-se limitada esta avaliação no momento, mas relata que “*um cliente assíduo teria um poder de compra mais forte do que um cliente que aparece uma vez ou outra*”. Após a ocorrência da primeira negociação, o comercializador já consegue identificar alguns fatores dos clientes que são características evidentes e facilitadoras para a próxima negociação. Conforme expressa o comercializador: “*Na 1ª compra, se identifica o padrão de café que o cliente gosta, as características principais, guardamos as informações fazemos um relatório com nível de notas e as informações da comercialização*”. O perfil do comprador contribui para a

valorização de fatores relacionados à percepção de valor, conforme o comercializador apresenta em sua alocação.

*Se o comprador é do Japão, é um preço! Dos EUA é outro preço. O Japão hoje é um mercado que paga bem mais por um café especial, desde que ele assegure a origem. Ele valoriza muito a história, valoriza muito o aspecto especial! O Japão gosta de um café que tenha algo diferente de outro, seja de vida, seja processo, seja história, seja relacionamento, tudo isso influencia.*

*O mercado europeu já é um mercado muito mais maduro nessa questão, então é um mercado onde os preços são bem mais achatados. Cada país da Europa apresenta características distintas, ou seja, cada caso é um caso. A Itália é um mercado bem mais maduro. E tem os países nórdicos que estão bem interessantes, como Noruega, Suécia, Finlândia.*

*Os EUA são um país complicado. Americano, como tudo é muito marketing e pouca essência, então é difícil lá. Eles gostam muito da América Central: logística, café de maior acidez, gosto mesmo.*

*E ainda tem um mercado novo que é o mercado Russo, e lá não existe mercado de café especiais. A Rússia é uma incógnita, depende muito do relacionamento que a gente estabelecer lá. Então, nós estamos na fase de estabelecer um relacionamento lá, a parceria e o parceiro! Não adianta querer entrar sozinho, porque não entra lá.*

Na versão 2.0 do Prexcoffee, os fatores heurísticos foram direcionados para processar um cálculo baseado nos índices apresentados pelo usuário. Estes índices seriam determinados a partir da análise de treze fatores heurísticos apresentados e disponibilizados de acordo com a representatividade da agregação de valor do fator para o produto, descrita pelo comercializador.

A partir desta forma de interação proposta foi sugerido um intervalo abrangente que variasse de 0,5 a 1,5 para o início da utilização da ferramenta, no intuito de facilitar a assimilação com os fatores heurísticos. Portanto, quando o fator fosse positivo, o índice apresentaria uma variação de 1,1 a 1,5 de agregação sobre o custo total apresentado. Mas, quando o fator fosse negativo, o índice

apresentaria uma variação de 0,5 a 0,9, ou seja, seria uma forma de reduzir a agregação de valor. E quando o índice fosse nulo, o fator a ser apresentado seria 1, ou seja, a cooperativa estaria perdendo a oportunidade de agregar valor por não ter este diferencial incorporado ao produto. Para a entrada no sistema, considerava-se apenas uma casa decimal.

O primeiro intervalo proposto foi alterado pelo comercializador para variação de 1,1 a 1,3 quando o fator for positivo, variação de 0,8 a 0,9 quando o fator for negativo e nulo quando o fator a ser apresentado for 1. Essa alteração foi solicitada diante das simulações realizadas durante o processo de validação do sistema.

A análise dos fatores que agregam valor ao produto apresenta uma agregação de valor por fator, demonstrando, a cada análise de fator, o preço por saca. Essa interação permite ao usuário demonstrar a percepção do impacto desse fator sobre a formação do preço do produto. Com a freqüente utilização do sistema de apoio à decisão, a análise por meio de índice de cada fator que agrega valor ao produto será mais perceptível para o usuário do sistema e permitirá uma parametrização melhor dos dados para a descrição do processo decisório da formação de preço do café especial para a exportação.

Para que o tomador de decisão pudesse apresentar uma flexibilidade na formação do preço era disponibilizado o preenchimento dos índices mínimos e máximos para cada fator. O processo era finalizado com o apontamento do máximo valor a ser solicitado ao comprador e o mínimo a ser aceito pelo comprador, oferecendo dessa forma a geração de margens de negociação.

Fatores Heurísticos	Valor Mínimo 0,8 a 1,3	Valor Máximo 0,8 a 1,3	Agregação Mínima	Agregação Máxima
Origem				
Tipo de café/bebida				
Tradição no mercado				
Safra limitada				
Prêmios				
Processo utilizado				
Relacionamento anterior				
Credibilidade				
História de produção do café				
Vinda do comprador à fazenda				
Quantidade comercializada				
Perfil do comprador				
Rastreabilidade				
Resultado dos Fatores Heurísticos			\$ -	\$ -
		Valor Mínimo	Valor Máximo	
Valor por Saca em Dólar				
Valor por Saca em Reais				

FIGURA 17: Fatores heurísticos (Prexcoffee 2.0)

Fonte: Elaborado pela autora.

Como instrumento de validação final do segundo protótipo do sistema foram utilizados dados históricos. Esta validação foi realizada com o intuito de localizar falhas e explorar o protótipo com o comercializador. O teste de validação gerou confiança no protótipo e permitiu que as dúvidas fossem sanadas.

O comercializador solicitou que a agregação baseada no valor mínimo e máximo fosse alterada, pois afirmou que prefere apresentar índices específicos sem identificação de margem de negociação. Fundado neste argumento, o comercializador sugeriu a alteração de agregação mínima e máxima para agregação baseada no custo e agregação baseada no preço de mercado, pois, dessa forma a agregação seria mais bem identificada e objetiva, além de permitir uma visão mais abrangente das políticas de precificação.

A avaliação foi feita com base em entrevistas realizadas com o usuário que foi o comercializador oficial da cooperativa. Quanto ao aspecto metodológico, o usuário demonstrou-se satisfeito com os resultados obtidos. Apesar de satisfeito, o comercializador teve dificuldade para inserir o SAD em

suas atividades comerciais. Estas dificuldades geraram uma demanda para que ocorressem alterações, no intuito de suprir a necessidade de novos recursos gerenciais.

#### **4.5.3 Protótipo versão 3.0**

O protótipo versão 3.0 teve o início de seu desenvolvimento logo após a avaliação da versão 2.0. A fase de diagnóstico compreendeu a realização de entrevistas com o comercializador para identificar a possibilidade de desenvolvimento de novos recursos gerenciais. A fase de diagnóstico identificou a necessidade de melhorar o processo de formação de preço por meio de interações gráficas e viabilização de recursos, caracterizando o projeto como um sistema de apoio à decisão com avaliação de dados históricos e projeções futuras dos fatores heurísticos.

Como parte da fase de diagnóstico foi realizada uma revisão da estimação de custos por meio de uma consulta ao despachante da Sancoffee que esclareceu as dúvidas apresentadas pelo comercializador. Ao realizar esta consulta o processo de estimação de custos aumentou o número de itens de custos logísticos a serem considerados.

O planejamento da ação consistiu em priorizar as necessidades de informações levantadas durante as entrevistas com o comercializador para identificar novos recursos de gestão que iriam ser incorporados ao SAD.

Com o esclarecimento da estimação de custos, o comercializador solicitou que a cada etapa de estimação de custos fosse identificado o percentual do item da estimação de custos no valor total dos custos logísticos. Nesta fase de ação também foi solicitada a separação dos custos do cooperado, dos custos da Sancoffee. Como custos do cooperado foram listados os custos de rebeneficiamento, armazenagem e FUNRURAL. No entanto, os custos de rebeneficiamento e armazenagem também foram mantidos nos custos da

Sancoffee, porque esporadicamente ocorre destes custos serem referentes à cooperativa.

		Total	Por Saca		
Valor a ser recebido pelo cooperado					
Custos logísticos do cooperado	Base de variação	Base de cálculo	Total	Por saca	% Custos Logísticos
Rebeneficiamento	saca (opcional)	3,00			
Taxa de armazenagem	saca	0,30			
FUNRURAL	valor	2,30%			
1) SUB-TOTAL dos Custos Logísticos - Cooperado					
Custos Logísticos da Cooperativa	Base de variação				
Associação - SDAS	processo	84,13			
Capatazia	contêiner	183,96			
Estufagem	contêiner	350,00			
Embarcador carreta	saca	0,00			
Embarcador contêiner	contêiner	15,00			
Emissão de B/A	processo - US\$	50,00			
Sacaria	saca	3,18			
Marcação da sacaria	saca	0,60			
Frete com seguro	contêiner	1.600,00			
Despachante	processo	240,00			
Fito sanitário - governo	processo	-			
Fito sanitário - especializado	processo	-			
Peso/qualidade	processo	120,00			
Certificado de origem	saca	0,35			
Rebeneficiamento	saca (opcional)	3,00			
Taxa de armazenagem	saca	0,30			
Contrato de câmbio	processo - US\$	50,00			
Certificado IBD/BCS	saca	4,00			
Taxa cooperativa	valor	0,30%			
Corretagem doméstica	valor	0,30%			
Corretagem internacional	valor	0,30%			
CPMF	valor	0,38%			
2) Sub-total dos custos logísticos - cooperativa					
3) Custos Logísticos (1+2)					
Custos de comercialização					
Investimentos					
Contatos telefônicos					
Projeto vendedor					
Projeto comprador					
Materiais promocionais					
Envio de amostra	processo - US\$	50,00			
Eventuais					
4) Sub-total dos custos de comercialização					
5) Custos logísticos e de comercialização (3+5)					
6) Custo total em US\$					

FIGURA 18: Estimação de custos (Prexcoffee 3.0)  
Fonte: Elaborado pela autora.

Na fase de ação também foram alterados os custos de comercialização. Na fase de diagnóstico, o comercializador apresentou sua dificuldade em mensurar os custos de comercialização porque os considera como investimentos

e, portanto, considera incoerente empregar todos os custos de comercialização na primeira comercialização. Para solucionar esta questão apontada pelo comercializador.

Como planejamento da ação foi apresentada a proposta de que o Prexcoffee fosse acrescido de um registro para investimentos de conquista ou reconquista do cliente. Após ter os dados registrados, o usuário definia o percentual do valor investido, ou seja, o percentual de rateio, que será revertido em custos para cada comercialização.

Registro de Investimentos									
<b>Investimento Inicial</b>									
Categoria	Valor	Categoria	Valor	Categoria	Valor	Categoria	Valor	Categoria	Valor
									<b>Total</b>
<b>Rateio do Investimento Inicial</b>									
Venda 1	Venda 2	Venda 3	Venda 4	Venda 5	Venda 6	Venda 7	Venda 8	Venda 9	Venda 10
20%	20%	10%	10%	10%	10%	10%	10%		
<b>Reinvestimento</b>									
Venda 2		Venda 3		Venda 4		Venda 5		Venda 6	
Categoria	Valor	Categoria	Valor	Categoria	Valor	Categoria	Valor	Categoria	Valor
Venda 7		Venda 8		Venda 9		Venda 10			
Categoria	Valor	Categoria	Valor	Categoria	Valor	Categoria	Valor		



FIGURA 19: Registro de investimentos (Prexcoffee 3.0)  
Fonte: Elaborado pela autora.

Como resultado da ação planejada, por meio da utilização do SAD tornou-se possível a criação de uma base de dados com os dados cadastrais do cliente e o processo decisório da formação de preços anteriores. A apresentação dos dados do SAD foi desenvolvida para ser apresentada por cliente.

Sistema de Apoio à Decisão para a Formação de Preço de Cafés Especiais da Santo Antônio Estate Coffee.																								
																								
<table border="1"> <tr><td>Nome</td><td></td></tr> <tr><td>País</td><td></td></tr> <tr><td>E-mail</td><td></td></tr> <tr><td>Telefone</td><td></td></tr> <tr><td>Endereço</td><td></td></tr> <tr><td>Dados contratuais</td><td></td></tr> </table>								Nome		País		E-mail		Telefone		Endereço		Dados contratuais		Observações				
Nome																								
País																								
E-mail																								
Telefone																								
Endereço																								
Dados contratuais																								
	Venda 1	Venda 2	Venda 3	Venda 4	Venda 5	Venda 6	Venda 7	Venda 8	Venda 9	Venda 10														
Data																								
Dólar do dia																								
Preço de Mercado																								
Sacas comercializadas																								
Nº Container																								
Classificação Prova de Xícara																								
Custo do Produto																								
Custo sem Heurísticas																								
Agregação de Valor Mínima																								
Agregação de Valor Máxima																								
Valor a ser recebido Cooperado																								
Valor/saca sugerido																								
Valor/saca comercializado																								

FIGURA 20: Tela de informações compiladas por cliente (Prexcoffee 3.0)

Fonte: Elaborado pela autora.

Com o histórico da negociação, é possível que o tomador de decisão avalie os fatores heurísticos empregados na formação de preços anteriores e perceba a evolução histórica dos fatores para a formação de preço em até dez comercializações em uma única tela.

No intuito de facilitar a análise dos dados para o comercializador, uma das ações planejadas para a ampliação do protótipo foi a inserção de interações gráficas dos dados das vendas seqüenciais de cada fator heurístico, mostrando a agregação baseada nos custos do produto e no preço do mercado.

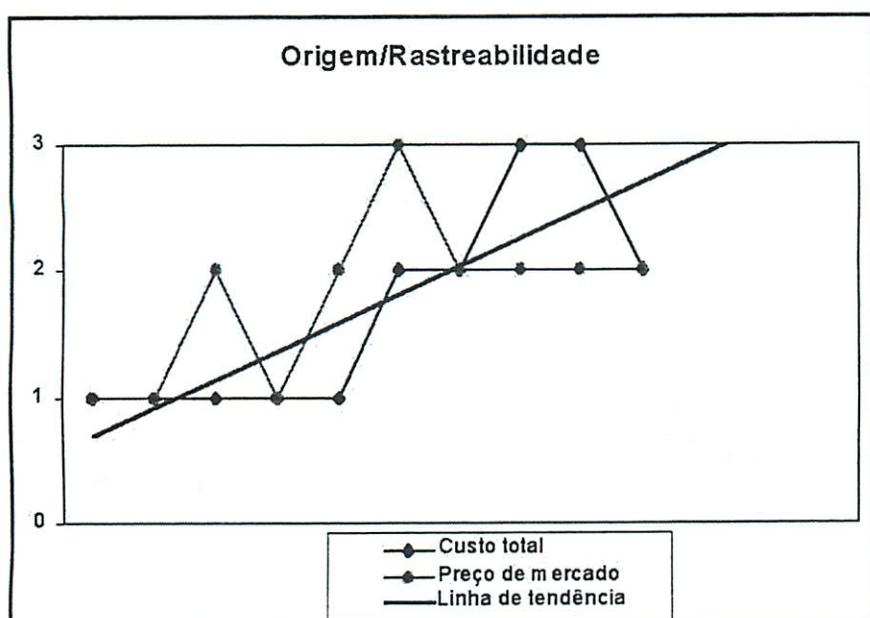


FIGURA 21: Interação gráfica por fator heurístico (Prexcoffee 3.0)  
Fonte: Elaborado pela autora.

Por meio desta interação gráfica é possível identificar pelo número de vendas sinalizadas no eixo horizontal, qual a pontuação apresentada ao fator heurístico que é representada no eixo vertical. A análise desta interação permite identificar por meio de cada fator heurístico a análise temporal de agregação de

valor que é proporcionada por cada um dos fatores. A observação de cada fator permite identificar formas de evoluir competitivamente no setor de comercialização, e ainda, sinalizar a necessidade de retomada de condutas para que alguns fatores permaneçam como vantagem competitiva da cooperativa. Esta interação gráfica permite ainda, a análise da curva de tendência para as próximas três comercializações a cada fator heurístico, o que reforça a transmissão de informações para a manutenção dos diferenciais competitivos alcançados.

Um outro exemplo de interação gráfica oferecida pelo SAD é demonstrada na Figura 22. Esta consiste na análise comparativa entre os custos sem a agregação de valor (custos sem heurísticas), o valor com base nos custos, o valor com base no mercado e o valor comercializado efetivamente.

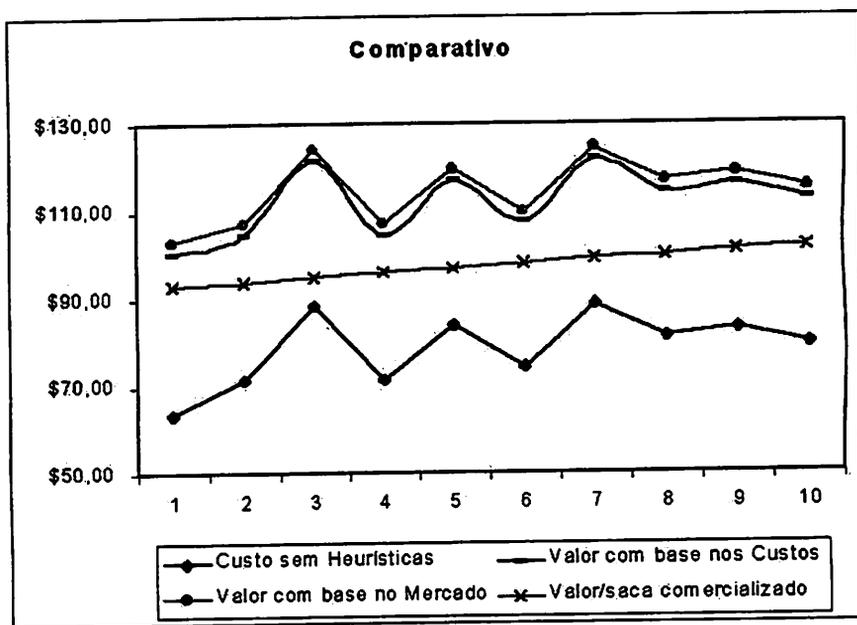


FIGURA 22: Gráfico comparativo entre custos, valor com base nos custos e no mercado e valor comercializado.

Fonte: Elaborado pela autora.

A visualização desta interação gráfica permite que o comercializador analise estratégias para melhorar a forma de estimação de custos de formação de preços para a exportação de cafés especiais. Com este instrumento, o tomador de decisão pode verificar a sua assertividade em estimar custos e formar o preço com as variáveis utilizadas. Desta forma, será analisado frente ao valor efetivamente acertado com o cliente como procederam as margens de negociação disponibilizadas e a estratégia de negociação do cliente.

Nos anexos desta dissertação consta uma visão global do SAD Prexcoffee.

#### **4.5.3.1 Fatores heurísticos**

O comercializador realizou uma revisão dos fatores heurísticos aglutinando alguns fatores e definindo melhor outros fatores. O fator rastreabilidade foi acrescido ao fator origem, originando um novo nome para o fator: origem/rastreabilidade. O fator safra limitada foi modificado para raridade/safra limitada, pois o comercializador constatou que este nome seria mais adequado e envolveria a análise da especificidade do microclima e da forma de cultivo e manejo da produção, que dá o produto características peculiares.

Os fatores relacionamento anterior e credibilidade foram agrupados e o fator foi denominado de relacionamento, pois o comercializador considera que a credibilidade é consequência do relacionamento. O fator sustentabilidade foi dividido em sustentabilidade social e sustentabilidade ambiental e foi acrescido o fator certificação. Outra alteração realizada correspondeu à ordem de apresentação dos fatores heurísticos.

QUADRO 12: Ordem dos fatores heurísticos (Prexcoffee 3.0)

Fatores heurísticos	
1	Origem/rastreabilidade
2	Tipo de café/bebida
3	Raridade/safra limitada
4	Relacionamento
5	Tradição no mercado
6	História de produção do café
7	Prêmios
8	Certificação
9	Processo utilizado
10	Vinda do comprador à fazenda
11	Quantidade comercializada
12	Perfil do comprador
13	Sustentabilidade social
14	Sustentabilidade ambiental

Fonte: Elaborado pela autora.

A forma de agregar valor na formação de preço do café especial foi alterada. Na versão 2.0 foram utilizados índices de acréscimo com possibilidade de existirem pontos que desagregam valor, ou seja, os índices 0,8 e 0,9. O comercializador propôs que, em vez de trabalhar com índices percentuais, fosse trabalhado com pontos referentes aos índices da bolsa de Nova York, ou seja, trabalhando com agregação em número inteiros por uma variável de cents/libra peso. A alteração permitiu que o comercializador avaliasse os fatores de agregação de valor de acordo com a apresentação demonstrada pelo mercado, ou seja, pela Bolsa de Nova York, facilitando desta forma, a comunicação da comercialização.

A fórmula geral para o cálculo da formação de preço contida no SAD é apresentada nas Figuras 23 e 24. A Figura 23 demonstra o cálculo com base no custo total e a Figura 24 demonstra o cálculo com base no valor de mercado.

$$(\sum Ctxd) + (HnxP) + [VA(n-1) - Ct]$$

Legenda:

- $\Sigma Ct$  => somatório dos custos totais: 1) custo médio do produto, 2) custos logísticos, incluindo custos logísticos do cooperado e custos logísticos da cooperativa), 3) custos de comercialização.
- $d$  => valor equivalente do dólar para o real no dia da comercialização.
- $Hn$  => fator heurístico em análise.
- $P$  => cents/libra peso, na época da pesquisa este valor era de US\$ 1,32228.
- $VA(n-1)$  => valor agregado, ou seja o valor do fator heurístico resultante da avaliação anterior.
- $Ct$  => custos totais: 1) custo médio do produto, 2) custos logísticos, incluindo custos logísticos do cooperado e custos logísticos da cooperativa), 3) custos de comercialização.

FIGURA 23: Fórmula geral da agregação de valor com base no custo total  
 Fonte: Elaborado pela autora.

$$Vm + (HnxP) + [VA(n-1) - Vm]$$

Legenda:

$Vm$  => valor do produto no mercado

$d$  => valor equivalente do dólar para o real no dia da comercialização.

$Hn$  => fator heurístico em análise.

$P$  => cents/libra peso, na época da pesquisa este valor era de US\$ 1,32228.

$VA(n-1)$  => valor agregado, ou seja o valor do fator heurístico resultante da avaliação anterior.

FIGURA 24: Fórmula geral da agregação de valor com base no valor de mercado  
Fonte: Elaborado pela autora.

Como instrumento de validação final do terceiro protótipo do sistema, foram utilizados dados históricos e simulações de comercializações. Esta validação foi realizada com o intuito de localizar falhas e identificar melhorias para o SAD com a interação do usuário.

No terceiro protótipo não se observou resistência do comercializador à utilização do sistema, pois este satisfez as suas expectativas e agilizou seu processo de avaliação de alternativas no processo decisório de formação de preço do café especial.

#### 4.6 Avaliação final do SAD

O desenvolvimento de um sistema de informação para suporte à decisão na cooperativa Sancoffee contribuiu para a definição de especificações do perfil do cliente e do valor deste para a cooperativa e, ainda, flexibilidade e agilidade na comercialização, melhoria do planejamento/previsão, dos níveis de controle e da qualidade das decisões, conforme afirmado por Graeml (2000).

Fatores apontados por Torres (1995), que também se aplicam, são: a disponibilidade, a repetição da comercialização sem perda de qualidade e parâmetros, segurança de reposição do tomador de decisão. Grande parte dos cooperados depende do comercializador para realizar as transações comerciais; portanto, caso o comercializador faleça ou se afaste das atividades, a cooperativa apresentará dificuldade em manter uma regularidade em suas atividades. Nesse sentido, um sistema de informação que possibilite o suporte à decisão irá contribuir para a disseminação e preservação do conhecimento, conforme destacado por Nonaka & Kpnno (1998) e Nonaka & Takeuchi (1997).

O comercializador considerou importante a realização deste trabalho na cooperativa Sancoffee para que fossem percebidas a complexidade e a coerência da comercialização pelos demais participantes da cooperativa. O comercializador considera relevante a formalização documental do trabalho por ele realizado e a explicitação de parâmetros de negociação para a cooperativa Sancoffee.

O processo de formação de preço do comercializador foi alterado porque, com a análise dos custos e dos fatores heurísticos, o comercializador aproveitou a oportunidade para esclarecer alguns questionamentos sobre o processo. O comercializador buscou esclarecer melhor a agregação de valor fundamentada em fatores heurísticos, para identificar os pontos fortes da análise

do produto comercializado e viabilizar informações mais claras para a formação de preço.

Para o trabalho da cooperativa, o processo de desenvolvimento do Prexcoffee proporcionou esclarecimentos sobre os custos efetuados, permitindo otimizar ainda mais o processo e corrigir algumas dificuldades de comunicação baseada nos custos ocorridos. O assistente administrativo da cooperativa demonstrou ter passado por um processo de aprendizado nesse período e o comercializador da cooperativa esclareceu algumas dúvidas com relação aos custos incorridos com o assistente administrativo, o contador e o despachante. Na fase de avaliação ficou evidenciado que a identificação aprimorada dos custos permitiu ao comercializador esclarecer sobre a aplicação dos custos logísticos e entender se a variação desses é por processo, por contêiner de 20 pés ou número de sacas comercializadas.

O sistema Prexcoffee foi entregue ao comercializador da cooperativa, que o tem utilizado nas comercializações. O SAD tende a ser aprimorado à medida que o comercializador da cooperativa identificar de forma mais clara as regras de decisão utilizadas para a formação do preço de cafés especiais. O comercializador reconhece que o armazenamento de informações sobre as comercializações anteriores permitirá um melhor conhecimento do cliente e análise para a formação de preço. As análises das interações gráficas permitirão que a formação de preço seja considerada de forma seqüencial, com a utilização da análise das curvas de tendência para cada fator heurístico.

O comercializador, a princípio, mostrou dificuldade de adaptação à análise dos fatores heurísticos propostos, mas, após um período de convívio com o software, ele foi capaz de compreender a relevância do sistema e propor adaptações para que ele se tornasse um sistema de apoio à sua decisão.

## 5 CONCLUSÕES

Este trabalho propôs-se a realizar um estudo sobre o processo de estimação de custos e formação de preços para a exportação de cafés especiais.

Por meio desta pesquisa identificou-se que as etapas em que se divide o processo de estimação de custos e formação do preço para a exportação de cafés especiais na cooperativa Sancoffee são: 1) estimação dos custos do produto, 2) estimação dos custos logísticos, 3) estimação dos custos de comercialização, 4) agregação de valor pelos fatores heurísticos com base nos custos estimados e 5) agregação de valor pelos fatores heurísticos com base no valor de mercado.

Os custos relativos ao café especial foram apresentados em três categorias. A primeira refere-se aos custos do produto ou os custos que são obtidos para a produção do café especial; esta categoria não foi abordada na pesquisa. A segunda categoria de custos envolve os custos logísticos, por exemplo, embalagem, transporte e tributação do produto. A terceira categoria consiste nos custos de comercialização que se referem, por exemplo, ao investimento em propaganda, participação em feiras e contatos externos.

Os custos logísticos para exportação do café especial demonstraram pequena variação em comparação aos envolvidos na comercialização do café convencional, equivalendo a aproximadamente 8% do valor do produto. O processo da Sancoffee demonstrou ser otimizado e terceirizado, no entanto, identificou-se que a cooperativa delega muita responsabilidade ao despachante, não apresentando informações claras sobre o trabalho realizado pelo mesmo. Percebeu-se que a Sancoffee busca adaptar-se às exigências do comprador, vislumbrando a possibilidade de realizar comercializações internacionais no modelo CIF e adotar sacas de 20 kg.

Os custos de comercialização, em sua maioria, apresentaram-se desconexos dos custos da venda, ou seja, não são considerados para a formação

do preço de forma evidente. Os custos de comercialização são considerados pela Sancoffee como investimentos, como, por exemplo, as visitas de prospecção. A Sancoffee considera difícil a mensuração destes para uma venda, pois o relacionamento a ser alcançado com os clientes pretende ser de longo prazo.

Sobre a formação de preço, identificou-se que dois produtores da Sancoffee comercializam o produto para a exportação. Existem diferenças no processo de formação de preço dos comercializadores devido ao perfil de cada um (sexo, idade, expectativa de vida e estado civil). A comercializadora D enfatiza a análise da concorrência, enquanto o comercializador A enfatiza o valor do produto, suas especificidades e características peculiares. Ambos evidenciam a análise do tripé dos preços de Lovelock & Wright (2001), pois analisam os custos, a concorrência e o valor. No entanto, a ordem de avaliação de cada fator é distinta para cada comercializador: a comercializadora D considera concorrência, valor e custos; o comercializador A considera valor, concorrência e custos.

O relato do processo de comercialização utilizado pelo comercializador A é o processo padrão da cooperativa. O comercializador oficial da Sancoffee apresentou dificuldades em expressar o percentual de agregação de valor de cada fator heurístico ao café especial. No entanto, a interação com o sistema de apoio à decisão permitiu uma maior facilidade na identificação do percentual de agregação de valor ao produto. Um fato que surpreendeu na análise do estudo de caso consistiu no pouco uso dos custos para a formação do preço, pois é utilizado apenas para evidenciar a lucratividade.

O processo de formação de preço foi direcionado em duas modalidades. A primeira consistiu na formação de preço com base na estimação de custos para apresentar a agregação de valor por meio dos fatores heurísticos. A segunda modalidade consistiu na formação de preço referente ao valor de mercado, com o acréscimo da avaliação dos fatores heurísticos.

Foram quatorze os fatores heurísticos inseridos no processo decisório para a agregação de valor na formação de preço da Sancoffee: origem/rastreabilidade, tipo de café/bebida, raridade/safra limitada, relacionamento, tradição no mercado, história de produção do café, prêmios, certificação, processo utilizado, vinda do comprador à fazenda, quantidade comercializada, perfil do comprador, sustentabilidade social e sustentabilidade ambiental.

Sobre a identificação dos fatores que agregam valor ao produto, houve necessidade de uma abordagem cautelosa para desmembrar a mística do produto, afirmada por Araújo (2003) e Revista Cafeicultura (2003), que valoriza o café especial. A identificação do impacto de cada fator na agregação de valor do produto foi uma descoberta para o usuário que se deslocou de um processo intuitivo para inserir-se em um processo parametrizado.

Para tornar possível a consecução do objetivo de desenvolver um sistema de apoio à decisão empregou-se o método de prototipação que, por sua característica evolutiva, mostrou-se eficiente em proporcionar o resultado desejado tanto pelos usuários quanto pela pesquisadora. O uso dos protótipos permitiu estruturar o processo decisório e evidenciar os valores que agregam valor ao produto, por meio do uso de heurísticas. A utilização do SAD tornou possível a preparação de uma base de dados para registrar os dados cadastrais dos clientes e o histórico das negociações (dez operações de comercialização), além de interações gráficas com projeções de tendências dos fatores heurísticos analisados. Para a Sancoffee, o SAD desenvolvido proporcionou esclarecimentos sobre a estrutura dos custos logísticos e desencadeou a reflexão sobre o processo de formação de preço do comercializador oficial. O sistema tende a ser aprimorado à medida que forem continuamente identificadas de forma mais precisa, as regras de decisão utilizadas para a formação do preço de cafés especiais. No anexo III desta dissertação são apresentadas as considerações

do comercializador da cooperativa Sancoffee que utiliza o sistema desenvolvido em suas atividades diárias.

No setor rural, em especial no setor cafeeiro, existe carência de tecnologias de informação apropriadas às suas características peculiares. Este trabalho oferece uma contribuição para amenizar esta realidade, na medida em que desenvolveu um sistema de informação adaptado à realidade de uma cooperativa.

Dentro desta análise a pesquisa contribuiu para:

- ✓ a cooperativa Sancoffee em que foi desenvolvido o estudo de caso, devido: a) o aprimoramento do processo de definição de preço junto ao gestor da cooperativa, b) a percepção da complexidade e coerência da comercialização, permitindo otimizar ainda mais o processo e corrigir algumas dificuldades de comunicação com base nos custos ocorridos;
- ✓ identificar como se comporta o mercado de cafés especiais e como é procedida a comercialização deste produto;
- ✓ retratar a utilização de estratégias mercadológicas para a comercialização de cafés especiais e a formação de preço;
- ✓ identificar o impacto que o perfil do tomador de decisão causa no processo decisório para a formação de preço;
- ✓ para o meio acadêmico, por ser um estudo exploratório que evidencia um ramo de comercialização recente no mercado brasileiro;
- ✓ para a sociedade de forma geral, principalmente para os produtores de cafés especiais e investidores que têm interesse neste mercado.

Como perspectivas de novas pesquisas propõem-se:

- ✓ o aprimoramento do sistema de apoio à decisão por meio da formulação de regras mais específicas;
- ✓ a integração do sistema de apoio à decisão a um sistema de informações gerenciais a ser desenvolvido para a Sancoffee, que apresente interligações com os sistemas de informações gerenciais de cada unidade fazendária;
- ✓ o desenvolvimento de uma pesquisa sobre o valor dos clientes, identificando conexões que a cooperativa possa vir a estabelecer com seus clientes para promover conexões de valor, de marca e de retenção;
- ✓ a realização de uma pesquisa sobre o comportamento de clientes de diversas áreas do mundo, possibilitando formalizar, de forma precisa, as estratégias de valor a serem desenvolvidas para agregar valor ao preço do café especial.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, M. M. de. **Modernidade, modernização e identidade nas tradicionais organizações produtoras de café do sul de Minas Gerais**. 1997. 145 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG
- ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000. 105 p.
- ANDRADE, C. E. de. **Análise dos excedentes econômicos pelos acordos internacionais do café**. 1995. 90 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG.
- ANDRADE, R. G. R. de. **A expansão da cafeicultura em Minas Gerais: da intervenção do Estado a liberalização do mercado**. 1994. 164 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais. Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte.
- APEX. **Documentos para Exportar**. Disponível em: <[www.apexbrasil.com.br/documentacao.html](http://www.apexbrasil.com.br/documentacao.html)>. Acesso em: 19 jan. 2003.
- ARAÚJO, A. **Valorizar é a alma do negócio**. Disponível em: <[www.primapagina.com.br/pp/tempolivre/2001/05/0018](http://www.primapagina.com.br/pp/tempolivre/2001/05/0018)>. Acesso em: 17 abr. 2003.
- ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DE SANTOS – ACS. **Diretoria - ACS & Contatos**. Disponível em: <[www.acs.org.br/departamentos/acs\\_dir1.html](http://www.acs.org.br/departamentos/acs_dir1.html)>. Acesso em: 19 jan. 2003.
- ATALA, A. **Especial para a PrimaPagina**. Disponível em: <[www.primapagina.com.br/pp/tempolivre/alexatala/2001/02/0003](http://www.primapagina.com.br/pp/tempolivre/alexatala/2001/02/0003)>. Acesso em: 17 abr. 2003.
- ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG S. M. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000. 812 p.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial.** Tradução: Elias Pereira. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 518 p.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey.** Belo Horizonte: UFMG, 1999. 519 p.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Livraria Martins Fontes, 1977. 225 p.

BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagens competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.

BATISTA, A. P. **Posturas estratégicas de organizações no segmento exportador de café verde do Brasil.** 2000. 184 p. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG.

BDMG. **Transformando o desenvolvimento da agropecuária.** Belo Horizonte: Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais. Disponível em: <[www.bdmg.mg.gov.br/docs/estudo\\_livro/vol\\_04/vol\\_04\\_completo.pdf](http://www.bdmg.mg.gov.br/docs/estudo_livro/vol_04/vol_04_completo.pdf)>. Acesso em: 02 jul. 2003.

BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D.; MEAD, M. The case research strategy in studies of information systems. **MIS Quartely**, Boston, v. 11, n. 3, p. 369-387, Sept. 1987.

BERNARDI, L. A. **Política e formação de preços: uma abordagem competitiva, sistêmica e integrada.** São Paulo: Atlas, 1996. 341 p.

BEZERRA, J. A. **Tradição e modernidade.** Disponível em: <http://revistagloborural.globo.com/GloboRural/0,6993,EEC517933-1641-2,00.html>>. Acessado em: 03 out. 03.

BIO, S. R. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial.** São Paulo: Atlas, 1996.

BIZELLI, J. dos S. **Roteiro Básico de Importação com SISCOMEX.** Disponível em: <[www.aduaneiras.com.br](http://www.aduaneiras.com.br)>. Acesso em: 18 jun. 2001.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. K. **Qualitative research for education: an introduction to theory and methods.** Boston: Allyn and Bacon, 1982.

**BRAZILLIAN SPECIALTY COFFEE ASSOCIATION – BSCA = Associação Brasileira de Cafés Especiais.** Disponível em: <[www.bsca.com.br/planomkt.html](http://www.bsca.com.br/planomkt.html)>. Acesso em: 17 abr. 2003.

**BRISOLLA, S. N. Indicadores para apoio à tomada de decisão. Ciência da Informação, Brasília, v. 27, n. 2, p. 221-225, maio/ago. 1998.** Disponível em: <[www.ibict.br/cionline/270298/27029819.pdf](http://www.ibict.br/cionline/270298/27029819.pdf)> Acesso em: 19 de jan. 2003.

**CAIXETA, I. F. A produção de café orgânico: Alternativa para o desenvolvimento sustentado – o exemplo do Sul de Minas.** In: ZAMBOLIM, L. **Café: produtividade, qualidade e sustentabilidade.** Viçosa: Universidade Federal de Viçosa. Departamento de Fitopatologia, 2000. p. 323-331.

**CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C. Custos no Processo de Tomada de Decisão em Empresas Rurais.** Disponível em: <[www.eac.fea.ups.br/eac/seminario/seminario2/trabalhos/b124.pdf](http://www.eac.fea.ups.br/eac/seminario/seminario2/trabalhos/b124.pdf)>. Acesso em: 19 jan. 2003.

**CAÑIZÁLEZ, A. Vinho, café e cacau orgânicos buscam nichos de mercado.** Disponível em: <[www.tierramerica.net/2001/1118/particulo.shtml](http://www.tierramerica.net/2001/1118/particulo.shtml)>. Acesso em: 22 jun. 2002.

**CARDOSO, D. Avaliação do SAP R/3 como instrumento para a gestão financeira: um estudo de caso no setor siderúrgico brasileiro.** 2001. 227 p. Dissertação (Mestrado em administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte..

**CESPEDES, F. V. Marketing integrado: conjugando produto, vendas e serviços para ser mais competitivo.** São Paulo: Futura, 1996. 306 p.

**CHIAVENATO, I. Administração – teoria, processo e prática.** 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

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

**COBRA, M.; RANGEL, A. Serviços ao cliente: uma estratégia competitiva.** 2. ed. São Paulo: Marcos Cobra, 1993. 195 p.

**COMÉRCIO EXTERIOR: Informe BB. Entrevista: Marcus Vinícius Pratini de Moraes, ministro da Agricultura e do Abastecimento.** Brasília: Banco do Brasil, ed. 31, dez. 2000. p. 2-4.

**COMÉRCIO EXTERIOR: Informe BB. Feiras e Exposições Internacionais.** Brasília: Banco do Brasil, ed. 33, fev. 2001. p. 5-17.

**CONSO, P. Informática na administração.** Tradução: Reinaldo Leite Paes Barreto. Rio de Janeiro: Livro Técnico, 1972.

**COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em administração.** Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640 p.

**COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. L. Canais de marketing e distribuição.** 6. ed. São Paulo: Bookman, 2002.

**DAROLT, M. R. Vantagens e desvantagens dos principais canais de comercialização de produtos orgânicos.** Disponível em <<http://www.ibd.com.br/arquivos/artigos/comercializacao.htm>>. Acesso em: 05 maio 2002.

**DAVIS, G. B. Management information systems conceptual foundations, structure and development.** Tokio: McGraw-Hill, 1974. 471 p.

**DENTON, D. K. Qualidade em Serviços. O atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva.** São Paulo: McGraw-Hill, 1990. 218 p.

**DIAS, A. L. Princípios básicos de importação.** Rio de Janeiro: Confederação Nacional de Indústria, Departamento de Assistência à Média e Pequena Indústria, 1989.

**DOLAN, R. J.; SIMON, H. O poder dos preços: as melhores estratégias para ter lucro.** Tradução: Carlos Cordeiro de Mello. São Paulo: Futura, 1998. 381 p.

**DPLINPE. Tomada de decisão: geoprocessamento e suporte à decisão.** Disponível em: <[www.dpi.inpe.br/spring/usuario/suporte.htm](http://www.dpi.inpe.br/spring/usuario/suporte.htm)>. Acesso em: 19 jan. 2003:

**ESTATUTO SOCIAL DA SOCIEDADE COOPERATIVA Sancoffee – COOPERATIVA DOS PRODUTORES DE CAFÉS ESPECIAIS SANTO ANTONIO ESTATE COFFEE LTDA.** 03/01/2002. 15 p.

**EXAME. Debate: a hora de exportar. Edição Especial: Brasil em Exame** 2001. Ed. 751 parte integrante. São Paulo: Editora Abril, 05 Set 2001. p. 42-53.

**FIESP. Documentação necessária para exportar.** Disponível em: <[www.fiesp.org.br/spex/aprenda/documenta/arquivos/documenta\\_%20unico.htm](http://www.fiesp.org.br/spex/aprenda/documenta/arquivos/documenta_%20unico.htm)>. Acesso em: 19 jan. 2003.

**FIESP. Normas de procedimentos para expedição do certificado de origem do acordo de alcance parcial e preferência tarifária regional (AAR/PTR 04).** Disponível em: <[www.fiesp.org.br/spex/certificado/download/normas\\_aar\\_ptr04.pdf](http://www.fiesp.org.br/spex/certificado/download/normas_aar_ptr04.pdf)>. Acesso em: 19 jan. 2003.

**FONTES, R. E. Estudo econômico da cafeicultura no Sul de Minas Gerais.** 2001. 94 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.

**FOSCHETE, M. Relações Econômicas Internacionais.** São Paulo: Aduaneiras, 2001. 248 p.

**GAZETA MERCANTIL. Produto orgânico vai para o exterior.** Disponível em: <[www.aca.com.br/aca/noticia/organico.htm](http://www.aca.com.br/aca/noticia/organico.htm)>. Acesso em: 22 jun. 2002.

**GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. Administração estratégica de serviços. Operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1996. 233 p.

**GIDDENS, A. Sociology.** Oxford: Blackweel, 2001. 750 p.

**GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 207 p.

**GLOBAL 21. Café especial brasileiro vai aumentando seu espaço no exigente mercado norte-americano.** Disponível em: <[www.global21.com.br/materiais/materia.asp?cod=274&tipo=markint](http://www.global21.com.br/materiais/materia.asp?cod=274&tipo=markint)>. Acesso em: 16 jan. 2003.

**GORDON, I. Marketing de relacionamento.** São Paulo: Futura: 1998. 344 p.

**GRAEML, A. R. Sistemas de informação: o alinhamento de TI com a estratégia corporativa.** São Paulo: Atlas, 2000. 130 p.

JESUS, J. C. dos S. de. **Sistema de informação para o gerenciamento da colheita de café: concepção, desenvolvimento, implementação e avaliação dos seus impactos.** 2002. 226 p. Tese (Doutorado em Ciências de Engenharia de Produção) - COPPE/Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

JESUS, J. C. dos S. de. **Trajatória de decisões administrativas na unidade camponesa e na empresa agropecuária capitalista: Estudo de caso no Sul de Minas Gerais.** 1993. 147 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Superior de Agricultura de Lavras, Lavras, MG.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de custos: contabilidade e Controle.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. 783

KEEDI, S. **Roteiro Básico de transportes e seguro no exterior.** Disponível em: <[www.aduaneiras.com.br](http://www.aduaneiras.com.br)>. Acesso em: 18 jun. 2001.

KOTLER, P. E. **Administração de marketing.** Tradução: Ailton Bomfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725 p.

KOTLER, P. E. **Administração de marketing: a edição do milênio.** Tradução: Bazán Tecnologia e Linguística. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 736 p.

LAHÓZ, A.; CAETANO, J. R. O Imposto que esmaga. **Revista EXAME**, São Paulo, n. 748, p. 40-51, set. 2001.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Gerenciamento de Sistemas de Informação.** Tradução: Alexandre Oliveira. Rio de Janeiro: LTC, 2001. 406 p.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber.** Belo Horizonte: UFMG, 1999. 340 p.

LDC Information. **Roteiro de Comércio Exterior.** Disponível em: <[www.ldcinformation.com/cgi-local/por\\_rce.asp#exportacao](http://www.ldcinformation.com/cgi-local/por_rce.asp#exportacao)>. Acesso em: 19 jan. 2003.

LEITE, C. A. M.; SILVA, O Monteiro. A demanda dos cafés especiais. In: ZAMBOLIM, L. **Café: produtividade, qualidade e sustentabilidade.** Viçosa: Universidade Federal de Viçosa. Departamento de Fitopatologia, 2000. p. 51-73.

LOPEZ, J. M. C. **Os custos logísticos do comércio exterior brasileiro.** São Paulo: Aduaneiras, 2000. 136 p.

- LOVELOCK, C.; WRIGTH, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001. 416 p.
- MAIA, J. de M. **Economia internacional e comércio exterior**. São Paulo: Atlas, 2001. 455 p.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Traduzido por Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.
- MAÑAS, A. V. **Administração de sistemas de informação**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2000.
- MANKIW, N. G. **Introdução à economia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. **A teoria das organizações**. Tradução de Hugo Wahrlich. Rio de Janeiro: FGV, 1967. 318 p.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. **A teoria das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1972. 353 p.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 5. ed. rev. São Paulo: Atlas, 1996. 381 p.
- MARTINS, G. A.; LINTZ, A. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000. 112 p.
- MATIELLO, J. B. **Cafés de qualidade: fatores que facilitam sua produção**. 6. ed. Rio de Janeiro: Coffee Business Anuário Estatístico do Café, 2000/2001. p. 38-46.
- MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- McLEOD, R.; SCHELL, G. **Management information systems**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001. 454 p.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO  
EXTERIOR - MDIC. **Organização Mundial do Comércio**. Disponível em:  
<[www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br)>. Acesso em: 18 jun. 2001.

MEIRELLES, F. de S. **Informática**: novas aplicações com microcomputadores.  
São Paulo: McGraw-Hill, 1988. 444 p.

MELO, I. S. **Administração de sistemas da informação**. São Paulo: Pioneira,  
1999. 178 p.

NONAKA, I.; KPNNO, N. The concept of "Ba": building a foundation for  
knowledge creation. **California Management Review**, Berkeley, v. 40, n. 3, p.  
40, Spring 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **A criação do conhecimento na empresa**.  
Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro:  
Campus, 1997. 358 p.

OGIER, T. **Café mais elaborado é meta de exportação do Brasil**. Tradução de  
Paulo Migliacci. Disponível em: <[www.orcacoffee.org](http://www.orcacoffee.org)>. Acesso em: 14 de set.  
2002.

PAULA FILHO, W. de P. **Engenharia de software**: fundamentos, métodos e  
padrões. Rio de Janeiro: LTC, 2001. 584 p.

PEDINI, S. Produção e certificação de café orgânico. In: ZAMBOLIM, L. **Café**:  
produtividade, qualidade e sustentabilidade. Viçosa: Universidade Federal de  
Viçosa, Departamento de Fitopatologia, 2000. p. 333-359.

PEDINI, S.; CAIXETA, I. **Apostila de cafeicultura orgânica**. Disponível em  
<[www.planetaorganico.com.br/cafedepedini.htm](http://www.planetaorganico.com.br/cafedepedini.htm)>. Acesso em: 4 maio 2002.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Marketing um a um**. Rio de Janeiro: Campus,  
1994. 380 p.

PEROBELLI, F. S.; SCHOUCHANA, F. **Formação de preço do café na  
BM&F**. São Paulo: Bolsa de Mercadoria e Futuros, 2001.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. 5. ed. São Paulo:  
Prentice Hall, 2002. 711 p.

- PINE II, B. J.; GILMORE, J. H. **O espetáculo dos negócios: desperte emoções que seduzam os clientes, sensações intensas determinam o valor de produtos e serviços.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999. 265 p.
- PONCIANO, N. J. **Segmento exportador da cadeira agroindustrial do café brasileiro.** 1995. 128 p. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG.
- PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1993. 897 p.
- POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R. de. Modelagem de casos: uma nova abordagem em análise qualitativa de dados? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 1998.
- POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R. de. Por um conjunto de princípios que possibilitem a construção de novos modelos de sistemas de informação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 5, p. 87-104, set./out. 1997.
- PRESSMAN, R. S. **Engenharia de software.** São Paulo: Makron Books, 1995. 1090 p.
- PRESSMAN, R. S. **Engenharia de software.** 5. ed. Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 2002.
- PRINGLE, H.; THOMPSON, M. **Marketing Social.** São Paulo: MAKRON BOOKS, 2000. 258 p.
- RAPP, S.; COLLINS, T. **A grande virada do marketing.** São Paulo: Futura, 1999. 360 p.
- REBOUÇAS, D. P. de O. **Sistemas de informações gerenciais.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 271 p.
- REIS, A. J. dos. **Comercialização agrícola.** Lavras: UFLA, 1990. 329 p.
- REIS, M. de A. e S. O desafio da logística. **Intermanagers.** São Paulo, 07 jul. 2000. Disponível em: < <http://www.intermanagers.com.br>>. Acesso em: 31 ago. 2002.

REIS, R. P. **Fundamentos de economia aplicada**. ed. rev. e ampliada. Lavras: UFLA/FAEPE, 2002. 95 p.

REVISTA CAFEICULTURA. **O que é o café especial ou gourmet?**  
Disponível em: <<http://www.revistacafeicultura.com.br/edicao00/cafesesp.htm>>.  
Acesso em: 17 abr. 2003.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 311 p.

RINCÓN, S. C. R. **Sistemas de comercialização e o desenvolvimento de um mercado futuro de produtos agrícolas: três estudos de caso na Colômbia**. 2002. 95 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.

ROBBINS, S. P. **Administração mudanças e perspectivas**. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: uma visão Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002. 557 p.

SAES, M. S. M. **Mercado de café: conjuntura propícia para investir em qualidade e controlar custos**. Rio de Janeiro: Coffee Business Anuário Estatístico do Café. 6. ed. 2000/2001. p. 18-26.

SAES, M. S.; FARINA, E. M. M. Q. **O agribusiness do café no Brasil**. São Paulo: Pensa/Editora Milkbizz, 1999.

SANTOS, D. F. **Estrutura, conduta e desempenho do mercado exportador brasileiro de café cru em grão e de café solúvel**. Dissertação de Mestrado em Economia Rural. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 1996. 72 p.

SANTOS, J. S. **Prepare-se para exportar**. Brasília: JSS Consultoria e Empreendimentos, 2000. 205 p.

SEBRAE. APEX – **Agência de Promoção de Exportações do SEBRAE**. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em: 18 jun. 2001.

SILVA, G. **Veredas da excelência**. Disponível em: <[www.globorural.com.br](http://www.globorural.com.br)>. Acesso em: 21 jun. 2002.

SILVA, J. M.; REIS, R. P. Custos de produção do café na região de Lavras – MG: Estudo de Casos. *Ciência e Agrotecnologia Lavras*, v. 25, n. 6, p. 1287-1294, nov./dez. 2001. Disponível em: <[www.editora.ufla.br/revista/25\\_6/art04.pdf](http://www.editora.ufla.br/revista/25_6/art04.pdf)>. Acesso em 19 jan. 2003.

SILVA, S. de M. **Competitividade do agronegócio do café na região Sul de Minas Gerais**. 1998. 125 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. 2. ed. Rev. Rio de Janeiro: FGV, 1971. 277 p.

SOMMERVILLE, I. **Engenharia de software**. 6. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2003. 592 p.

SOUZA, A. A. de. **Developing a knowledge based decision support system to aid make to order companies in cost estimation and pricing decisions**. 1995. Tese (Doutorado) - University of Lancaster, Lancaster.

SOUZA, A. A.; AGUILAR, C. G.; NOGUEIRA, D. N. Fatores que influenciam a estimação de custos e formação de preços em empresas que fabricam sob encomenda. *Contabilidade Vista e Revista*, Belo Horizonte, v. 11, p. 21-25, ago. 2000.

SOUZA, M. C. M.; SAES, M. S. M. **A qualidade no segmento de cafés especiais**. Disponível em: <[www.coffeebreak.com.br/ocafezal.asp](http://www.coffeebreak.com.br/ocafezal.asp)>. Acesso em: 17 abr. 2001.

SOUZA, S. M. C. de. **O café na região Sul de Minas Gerais relação de qualidade com fatores ambientais, estruturais e tecnológicos**. 1996. 171p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.

SPINOLA, N. **Como exportar e dialogar com o sistema financeiro na alvorada do E-Trade**. São Paulo: Futura, 1998. 162 p.

STAIR, R. M. **Princípios de sistemas de informação – uma abordagem gerencial**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998. 415 p.

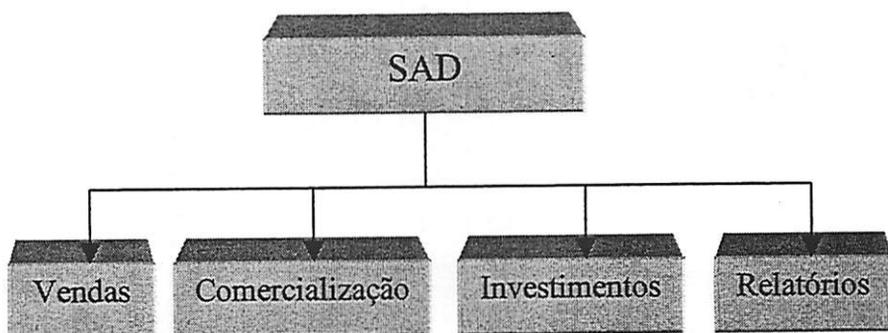
- STONER, J. A. F. **Administração**. Traduzido por José Ricardo Brandão Azevedo. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985. 658 p.
- STORINO, G. R.; DUTRA, J. L. A.; SILVA, L.; BARROS, A. N. Racionalidade, liberdade, poder e efetividade: dimensões sistêmicas da decisão. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 23., 1999, **Anais Eletrônicos....** ANPAD, 1999.
- THORSTENSEN, V. **Organização mundial do comércio: as regras do comércio internacional e a rodada do milênio**. São Paulo: Edições Aduaneiras, 1999.
- TORRES, N. A. **Competitividade empresarial com a tecnologia de informação**. São Paulo: Makron Books, 1995. 216 p.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.
- VARIAN, H. R. **Macroeconomia: princípios básicos**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1993. 312 p.
- VAZQUEZ, J. L. **Manual de exportação**. São Paulo: Atlas, 1999. 286 p.
- VIEIRA, M. **O Emergente mercado brasileiro de cafés especiais**. Rio de Janeiro: Coffee Business Anuário Estatístico do Café. 6. ed. 2000/2001. p. 48-56.
- WATSON, H. J.; HOUDESHIEL, G.; RAINER Jr. **Building executive information systems and other decision support applications**. New York: John Wiley, 1997. 479 p.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Tradução Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

## **ANEXOS**

<b>ANEXO I</b>	<b>Visão global do SAD.....</b>	<b>165</b>
<b>ANEXO II</b>	<b>Questionário semi-estruturado de pesquisa qualitativa .....</b>	<b>171</b>
<b>ANEXO III</b>	<b>Avaliação do SAD pelo usuário da cooperativa Sancoffee ....</b>	<b>174</b>

## ANEXO I

### Visão global do SAD



### Vendas (Prexcoffee 3.0)

Sistema de Apoio à Decisão para a Formação de Preço de Cafés Especiais da Santo Antônio Estate Coffee										
										
										Observações
										Dados de atualização manual
Dados contratuais										
Nome										
País										
E-mail										
Telefone										
Endereço										
Dados de atualização manual										
	Venda 1	Venda 2	Venda 3	Venda 4	Venda 5	Venda 6	Venda 7	Venda 8	Venda 9	Venda 10
Data										
Dólar do dia										
Preço de Venda										
Preço de Mercado										
Sacas comercializadas										
Nº Container 20 pés										
Recomendação Contêiner										
Classificação Prova de Xícara										
Custo do Produto										
Custo Logístico da Cooperativa										
Custo sem Heurísticas										
Valor com base nos Custos										
Valor com base no Mercado										
Valor a ser recebido Cooperado										
Valor/saca comercializado										

### Vendas e Heurísticas (Prexcoffee 3.0)

Heurísticas - Custo Total	Venda 1	Venda 2	Venda 3	Venda 4	Venda 5	Venda 6	Venda 7	Venda 8	Venda 9	Venda 10
Origem/rastreabilidade										
Tipo de café/bebida										
Raridade/safra limitada										
Relacionamento										
Tradição no mercado										
História de produção do café										
Prêmios										
Certificação										
Processo utilizado										
Vinda do comprador à fazenda										
Quantidade comercializada										
Perfil do comprador										
Sustentabilidade social										
Sustentabilidade ambiental										
Heurísticas - Preço de Mercado	Venda 1	Venda 2	Venda 3	Venda 4	Venda 5	Venda 6	Venda 7	Venda 8	Venda 9	Venda 10
Origem/rastreabilidade										
Tipo de café/bebida										
Raridade/safra limitada										
Relacionamento										
Tradição no mercado										
História de produção do café										
Prêmios										
Certificação										
Processo utilizado										
Vinda do comprador à fazenda										
Quantidade comercializada										
Perfil do comprador										
Sustentabilidade social										
Sustentabilidade ambiental										

## Comercialização (Prexcoffee 3.0)

### SAD de Formação de Preço de Cafés Especiais da Santo Antônio Estate Coffee

Data	
Valor da saca em US\$	
Valor do dólar em R\$	
Volume comercializado/sacas	
Numero de contêineres	
Preço de mercado em US\$	
Custo do produto em US\$	
<b>Valor/saca sugerido em US\$</b>	
Cent/sibra peso	

Dados de atualização manual



	Total	Por Saca
<b>Valor a ser recebido pelo cooperado</b>		

Custos logísticos do cooperado	Base de variação	Base de cálculo	Total	Por saca	% Custos Logísticos
Rebeneficiamento	saca (opcional)	3,00			
Taxa de armazenagem	saca	0,30			
FUNRRURAL	valor	2,30%			
<b>1) SUB-TOTAL dos Custos Logísticos - Cooperado</b>					

Custos Logísticos da Cooperativa	Base de variação	Total	Por saca	% Custos Logísticos
Associação - SDAS	processo	84,14		
Capatazia	contêiner	189,36		
Estufagem	contêiner	350,00		
Embarcador carreta	saca	0,08		
Embarcador container	contêiner	15,00		
Emissão de B/L	processo - US\$	50,00		
Sacaria	saca	3,18		
Marcação da sacaria	saca	0,60		
Frete com seguro	contêiner	1.600,00		
Despachante	processo	240,00		
Fito sanitário - governo	processo	-		
Fito sanitário - especializado	processo	-		
Peso/qualidade	processo	120,00		
Certificado de origem	saca	0,35		
Rebeneficiamento	saca (opcional)	3,00		
Taxa de armazenagem	saca	0,30		
Contrato de câmbio	processo - US\$	50,00		
Certificado IBD/BCS	saca	4,00		
Taxa cooperativa	valor	0,30%		
Corretagem doméstica	valor	0,30%		
Corretagem internacional	valor	0,30%		
CPMI	valor	0,32%		
<b>2) Sub-total dos custos logísticos - cooperativa</b>				
<b>3) Custos Logísticos (1+2)</b>				

Custos de comercialização				
Investimentos				
Contatos telefônicos				
Projeto vendedor				
Projeto comprador				
Materiais promocionais				
Envio de amostra	processo - US\$	50,00		
Eventuais				
<b>4) Sub-total dos custos de comercialização</b>				
<b>5) Custos logísticos e de comercialização (3+4)</b>				
<b>6) Custo total em US\$</b>				

Princípios heurísticos	Baseado no	Agregação	Base Preço	Agreg. Preço
	Custo Total	Custo Total	de Mercado	de Mercado
	1 a 9	por saca	1 a 9	por saca
Origem/rastreabilidade				
Tipo de café/bebida				
Raridade/safra limitada				
Relacionamento				
Tradição no mercado				
História de produção do café				
Prêmios				
Certificação				
Processo utilizado				
Vinda do comprador à fazenda				
Quantidade comercializada				
Perfil do comprador				
Sustentabilidade social				
Sustentabilidade ambiental				
<b>Resultado dos fatores heurísticos</b>				

## Investimentos (Prexcoffee 3.0)

### Registro de Investimentos

#### Investimento Inicial

Categoria	Valor								

**Total**

#### Rateio do Investimento Inicial

Venda 1	Venda 2	Venda 3	Venda 4	Venda 5	Venda 6	Venda 7	Venda 8	Venda 9	Venda 10
20%	20%	10%	10%	10%	10%	10%	10%		

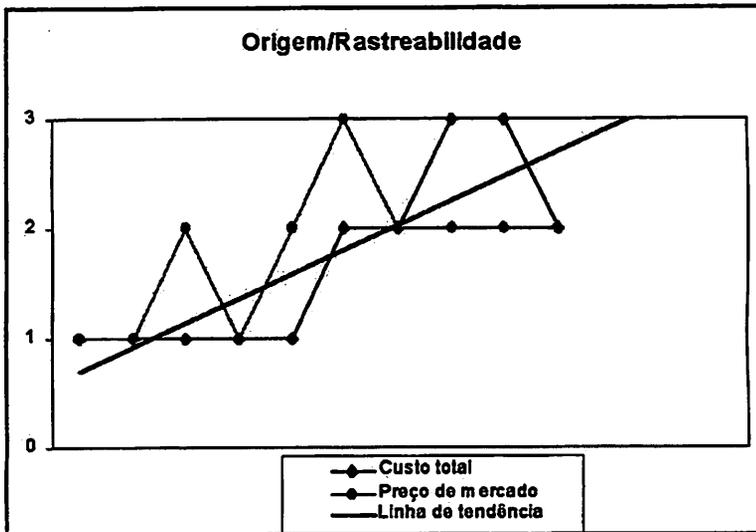
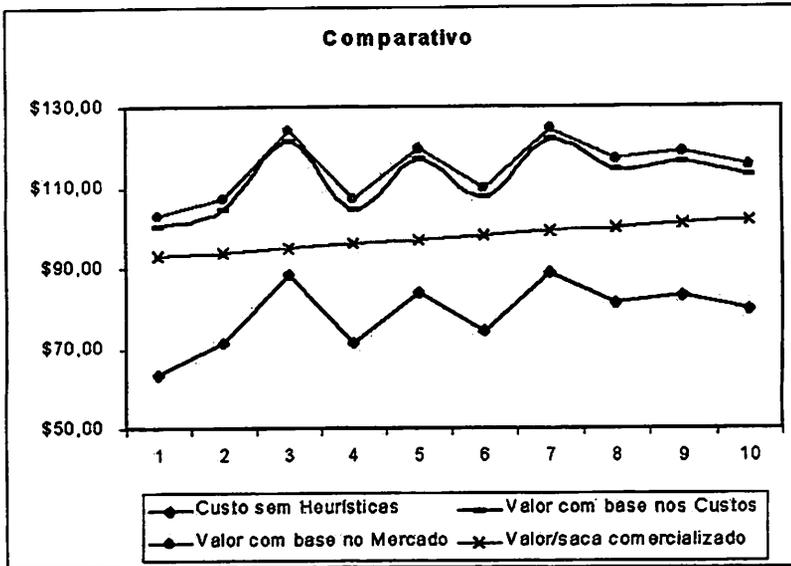
#### Reinvestimento

Venda 2		Venda 3		Venda 4		Venda 5		Venda 6	
Categoria	Valor								

Venda 7		Venda 8		Venda 9		Venda 10	
Categoria	Valor	Categoria	Valor	Categoria	Valor	Categoria	Valor



**Relatórios (Prexcoffee 3.0)**



## ANEXO II

### Questionário semi-estruturado de pesquisa qualitativa

#### Roteiro para a condução das entrevistas semi-estruturadas com os cooperados

##### Caracterização da frequência de comercialização do produtor

1. Há quanto tempo comercializa café para o exterior?
2. Qual o volume de sua produção por ano? \_\_\_\_\_ sacas/ano
3. Qual é a sua visão para o mercado de cafés especiais?
4. Nos últimos anos ganhou algum prêmio de qualificação para cafés especiais?
5. Já participou de feiras ou exposições internacionais divulgando o seu produto?

##### Identificação dos custos de produção

6. Tem algum sistema informatizado de custos na fazenda?
7. Se não, trabalha com alguma forma de controle de custo?
8. Como você define quanto custou sua saca na produção?
9. Como é feita a comercialização de sua produção?
10. Quais são as expectativas em relação ao mercado de cafés especiais?

#### Roteiro para a condução da entrevista semi-estruturada com o diretor da Cooperativa

##### Identificar como é estruturada a cooperativa.

11. Quando surgiu a cooperativa?
12. Quantos cooperados fundaram a cooperativa?
13. Quantos cooperados têm hoje?
14. Quais as condições para se filiar à cooperativa? (valor da cota R\$ ou saca)

15. Quais atividades além da comercialização e do beneficiamento são realizadas pela cooperativa?
16. Todos os cafés recebidos pela cooperativa já saem da fazenda com algum tipo de beneficiamento?
17. Quanto se cobra pelo beneficiamento dos cooperados e dos não-cooperados?
18. Qual é o corpo de funcionários da cooperativa? Quantos têm? Quais áreas atuam?
19. Existe uma pessoa específica para fechar contratos de venda?
20. A pessoa que fecha contratos é a mesma quem entra em contato com o comprador para oferecer o produto?
21. O armazém de café orgânico é separado do armazém do café convencional?
22. Para realizar a comercialização com os compradores, qual tem sido o procedimento da cooperativa?
23. Como se define o valor que o cooperado vai receber pela saca?
24. Existe alguma remuneração à cooperativa pelo serviço prestado?

### **Roteiro para a condução da entrevista semi-estruturada com o contador**

#### **Identificar quais são os custos logísticos e de comercialização**

25. Uma venda, geralmente, tem aproximadamente qual volume/sacas?
26. Qual o custo em médio da saca do café especial?
27. Quais são os encargos (impostos) que a cooperativa paga por comercialização realizada?
28. Quem realiza a contabilidade da cooperativa?
29. Quais os tipos de tributos que incidem sobre esta cooperativa?
30. Quais são os custos logísticos para a realização de uma comercialização?
31. Quais são os custos de comercialização para a realização de uma venda?

## Roteiro para a condução da entrevista semi-estruturada com os comercializadores

### Identificação dos processos de comercialização e relacionamento com o comprador

32. Como é feito o contato com o comprador?
33. Como você faz para saber o preço dos seus concorrentes?
34. Quais são os principais países compradores?
35. Como você trabalha para ter diferenciação (diversificação) de compradores?
36. Quais são os tipos de informações que os compradores solicitam sobre o produto?
37. Como você identifica se o comprador é confiável? Como evitar a falta de pagamento do cliente?
38. Você tem utilizado alguma forma de financiamento específico à exportação?

### Identificar como o produtor define o preço.

39. Afirmaram que: *“o mercado de cafés especiais permite uma flexibilização do valor do produto, dando maior margem de negociação e preços diferenciados”*. Você concorda com esta afirmação?
40. Há como dizer o preço do seu produto baseado nos custos, com o acréscimo de uma margem razoável de lucro? Ou ainda é preciso aceitar o preço que o comprador “propõe/impõe”?
41. Como descobrir o valor que o cliente está disposto a pagar pelo produto? Como você chega a este valor sem consultá-lo?
42. Como você define o seu preço?
43. Quando você está em uma negociação, é colocada uma margem de lucro para servir como margem de negociação? Se sim, aproximadamente, qual o percentual aplicado para esta margem de negociação?
44. Para formar o preço é avaliado o perfil do cliente?
45. Quais fatores agregam valor ao produto?
46. Qual fator de agregação de valor você considera primeiro?

### **ANEXO III**

#### **Avaliação do SAD pelo usuário da cooperativa Sancoffee**

Belo Horizonte, 19 de março de 2004.

Cara Josmária de Oliveira,

Primeiramente gostaria de agradecer em nome da Sancoffee pela oportunidade nos dada por você, e mencionar que em muito seu trabalho está nos ajudando.

Dentro da nossa filosofia de administração está o constante aprimoramento das relações e das tecnologias, incluindo-se nisto o total suporte a educação e desenvolvimento cultural. Esperamos poder sempre ajudar no que for preciso trabalhos acadêmicos que sem sombra de dúvida somente somam na busca do sucesso de nossos projetos.

No que se refere à planilha de auxílio na formação de preço, somente tenho elogios. A organização e a colocação de todos os custos logísticos e comerciais apontados por você são de impacto direto em nossos números e conseqüentemente na tomada de decisões. Mesmo estando direcionado ao mercado de cafés especiais, se todos estes custos por você não forem de forma clara alocados, qualquer negociação pode ser prejudicada. O correto apontamento das despesas e a completa descrição de cada custo têm impacto direto na formação do preço.

Porém, tenho que destacar que o grande diferencial do seu trabalho foi a sua capacidade de associar a custos “concretos”, custos abstratos, que você os chama de “heurísticos”. São custos que não são matemáticos, porém a avaliação

individual de cada um serve sem sombra de dúvida como fator diferencial na hora de compor o preço final.

Por exemplo: a certificação da origem do café é hoje um grande diferencial. A rastreabilidade do produto hoje passa a ser um grande diferencial, mesmo até em cafés comerciais. Ou seja, cafés rastreados com origem controlada podem ser mais valorizados no mercado.

A bebida também é diretamente relacionada ao preço final. Só para ilustrar, os compradores muitas vezes pesam sua decisão de compra, pela qualidade da “xícara”, ou seja, pela qualidade da bebida.

A tradição no mercado significa consistência de produção, que diretamente demonstra a capacidade de poder ano após ano estar entregando o mesmo produto com a mesma qualidade. De uma forma ou outra a tradição se associa a credibilidade e a história de produção de café do produtor. Ainda, prêmios recebidos podem e devem sem sombra de dúvidas aumentar a credibilidade, tradição e competência do produtor.

Já a limitação de safra passa a ser ajustada pelo próprio mercado, ou seja, a oferta e a demanda. Mas de qualquer forma, independente do mercado a demanda da própria safra pode influenciar nos seus preços individuais.

Ainda podemos destacar o relacionamento existente entre as duas partes. Visitas feitas no país de destino e as visitas recebidas nas fazendas de certa forma sempre geram despesas e investimentos, que sem dúvida alguma são reconhecidos no preço final.

E por fim, ainda dando destaque na demonstração dos fatores heurísticos, não posso deixar de mencionar que a quantidade comprada também é influenciada por custos logísticos, e o processo de preparo utilizado é influenciado pelos custos operacionais. Ambos que devem ser bastante analisados como influenciam o custo final de exportação gerando informações ainda mais acuradas para a tomada final de decisão e formação de preços.

Concluindo, gostaria de parabenizá-la pela iniciativa, e deixar claro a nossa disponibilidade de poder sempre estar somando as iniciativas acadêmicas. Ao meu ver a busca da excelência está diretamente relacionada à capacidade do empresário de fundir as informações técnicas e acadêmicas às lições práticas da vida.

Então, lhe desejamos todo o sucesso em sua carreira, e mais uma vez agradecemos pela escolha da nossa empresa para poder somar a este seu belo trabalho. Como mencionado antes, a Sancoffee se coloca a disposição para estar sempre somando a iniciativas que somam a melhoria da gestão empresarial no Brasil.

Atenciosamente,

**Henrique Dias Cambraia**

**Diretor Executivo da Sancoffee**