

JULIO CARLOS DE OLIVEIRA MOREIRA

**A GESTÃO DE MARCAS COMO DIFERENCIAL
COMPETITIVO: UM ESTUDO DE CASO DA MARCA
*‘CAFÉS DO BRASIL’***

Mestrado em Administração

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA

SÃO PAULO – 2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

JULIO CARLOS DE OLIVEIRA MOREIRA

**A GESTÃO DE MARCAS COMO DIFERENCIAL
COMPETITIVO: UM ESTUDO DE CASO DA MARCA
*‘CAFÉS DO BRASIL’***

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia
Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial
para a obtenção do título de Mestre em Administração, sob
orientação do Professor Doutor Alexandre Luzzi Las Casas.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA

SÃO PAULO – 2007

Banca Examinadora

*Dedico este trabalho aos meus pais, Julio e Áurea, que tanto lutaram para que
eu alcançasse um lugar ao sol.*

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Alexandre Luzzi Las Casas, por sua orientação precisa e eficaz no campo técnico, que contribuiu decisivamente para meu aprimoramento acadêmico.

À Professora Doutora Maria Clotilde Perez e ao Professor Doutor Francisco Antônio Serralvo, por suas valiosas contribuições durante a qualificação deste trabalho.

Às colegas Flávia Flaminio e Laura Galucci pelo apoio durante toda esta jornada.

Ao companheiro Fabio Dias Paiva, por toda a dedicação na discussão dos assuntos analisados neste trabalho.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar as atividades que o Brasil realiza para construir a marca '*Cafés do Brasil*', no intuito de conquistar uma posição de destaque no mercado internacional, mudando a imagem que possui de grande exportador de quantidade e não de qualidade. Para tanto, a Colômbia servirá como parâmetro de comparação, já que sua marca '*Café de Colombia*' é reconhecida como um caso de sucesso, especialmente no maior mercado consumidor de café, o americano.

Para maior entendimento do assunto, foi feita uma revisão bibliográfica sobre os temas relacionados à história do café no Brasil e no mundo, além de pesquisas sobre os dados do mercado desse grão. Além disso, também foi feita uma revisão sobre a gestão de marcas, em que se analisaram os modelos teóricos, incluindo um levantamento do conceito de marca-país, aspecto relevante para este trabalho.

Os elementos da revisão teórica foram confrontados com a realidade encontrada nas organizações responsáveis pela gestão da marca '*Cafés do Brasil*'.

As principais conclusões do estudo mostram que o Brasil ainda encontra-se voltado aos aspectos funcionais do produto, diante da gama de atividades realizadas para garantir e divulgar a qualidade dos grãos brasileiros e que ainda existem oportunidades na prática de gestão de marcas. Existem indicativos que revelam que o Brasil poderia utilizar aspectos de sua identidade nacional para buscar a diferenciação do seu produto, e que as organizações responsáveis pela marca já percebem a necessidade de se aprofundar esta estratégia.

Este trabalho, naturalmente, apresenta algumas limitações. No entanto, uma de suas contribuições é alertar as organizações brasileiras que administram a identidade da marca '*Cafés do Brasil*', que a utilização do *branding* poderá melhorar sua competitividade em relação a seus concorrentes.

Palavras-chave: *marketing*, gestão de marcas, *branding*, café.

ABSTRACT

The purpose of this work is to analyze the activities Brazil uses to build the brand “Cafés do Brasil” to conquer a privileged position, changing the image of a great exporter of quantity instead of quality. Colombia will be a standard of comparison, because its brand ‘Café de Colombia’ is well recognized as a case of success, especially in the largest coffee consumer market, USA.

To better understand this subject, a conceptual review was made regarding the Coffee History in the World and in Brazil, besides the data about the coffee market. A conceptual review about branding management was conducted, analyzing the theoretical models, including analysis about the concept Country Brand, a relevant aspect in this work.

The relevant elements extracted from the theoretical review were confronted with the reality found in the organizations responsible by “Cafés do Brasil” branding management.

The major conclusions of this study show that Brazil is focused in functional aspects of the product, due to the wide number of activities related to quality warranty and promotion of the Brazilian grounds and there are opportunities in the branding practice.

There are several indicators that Brazil could utilize aspects of its national identity to search a point of differentiation in its product and the organizations in charge of the brand have realized the necessity of going deeper in this strategy,

Obviously this work has its limitations, but one of its contributions is to warn the Brazilian organizations which manage the “Cafés do Brasil” brand identity that through using branding their competitiveness would be better against their competitors.

Key words: Marketing, brand management, branding and coffee.

INTRODUÇÃO	1
Pressuposto Metodológico	6
1. HISTÓRIA E MERCADO DO CAFÉ	12
1.1. As Origens	12
1.2. O Café nas Américas	17
1.3. O Café na Colômbia	19
1.4. A Federación de Cafeteros de Colômbia (Federacafé)	22
1.5. O Café no Brasil	23
1.6. Variedades de Café	28
1.7. O Mercado Mundial do Café	29
1.8. Reexportações de Café	31
1.9. Os Maiores Importadores de Café	32
1.10. Preço do Café: Brasil versus Colômbia	34
2. HISTÓRICO E FUNÇÃO DAS MARCAS	36
2.1 Definições	36
2.2 Histórico e Função das Marcas	37
2.3 O Valor da Marca ou ‘Brand Equity’	48
2.4 Modelos de Construção e Sustentação de Marcas	53
2.5 A Marca-País	75
3. A MARCA ‘CAFÉ DE COLOMBIA’	82
4. ESTUDO DE CASO ‘CAFÉS DO BRASIL’	91
4.1 Histórico	91
4.2 Os Investimentos do Funcafé	97
4.3 Os Programas Desenvolvidos pela ABIC	100
4.4 A BSCA (Brazilian Specialty Coffee Association)	108
4.5 Cafeterias Brasileiras no Exterior	116
4.6 Café e Saúde	118
4.7 A Marca Brasil	119
5. COMPARAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DAS MARCAS ‘CAFÉ DE COLOMBIA’ E ‘CAFÉS DO BRASIL’	124
5.1 Resumo Teórico versus Práticas Realizadas pelas Organizações Gestoras da Marca ‘Cafés do Brasil’	129
CONSIDERAÇÕES FINAIS	132
BIBLIOGRAFIA	139
ANEXO	144

Figura 1 -	Marketing Mix	42
Figura 2 -	Marketing Mix a partir dos anos 70	43
Figura 3 -	Comunicação de Produto e de Marca.....	44
Figura 4 -	Mix da Marca.....	46
Figura 5 -	Dimensões da marca em oposição às dimensões concretas representadas pelo produto	47
Figura 6 -	Pirâmide da Marca	52
Figura 7 -	Modelo de identidade da marca, de Kapferer.....	57
Figura 8 -	A Tríade Semiótica de Peirce	65
Figura 9 -	A organização semio-narrativa do significado	71
Figura 10 -	Análise de um ponto de venda da Starbucks	73
Figura 11 -	Marca País e o espírito das pessoas.....	80
Figura 12 -	Juan Valdez.com	85
Figura 13 -	Café de Colômbia.....	86
Figura 14 -	Logomarca das Cafeterias Juan Valdez.....	87
Figura 15 -	Cafeteria Juan Valdez em Nova York (EUA)	88
Figura 16 -	Campanha publicitária – Juan Valdez em Nova York no ano de 2005	89
Figura 17 -	Marca ‘Cafés do Brasil’	94
Figura 18 -	Selo de pureza ABIC.....	102
Figura 19 -	Logomarcas do PQC – Programa de Qualidade do Café	103
Figura 20 -	Marca ‘Cafés do Brasil’, utilizada em produtos para exportação.....	106
Figura 21 -	Suplicy Café – São Paulo	108
Figura 22 -	Regiões Produtoras de Cafés Especiais.....	109
Figura 23 -	Marca da Associação Brasileira de Cafés Especiais	113
Figura 24 -	Marca Cup of Excellence Brazil.....	114
Figura 25 -	Cup of Excellence: Logo do Brasil, Logo da Colômbia e Logo da Guatemala	115
Figura 26 -	Marca Brasil.....	121
Figura 27 -	Sugestão de utilização da Marca Brasil.....	123

Tabela 1 -	Dados referentes aos países exportadores, membros da International Coffee Organization (em sacas de 60 kilos).....	30
Tabela 2 -	Os 20 maiores reexportadores de Café (sacas de 60 kilos)	31
Tabela 3 -	Os 20 maiores importadores de café, membros da International Coffee Organization (sacas de 60 kilos).....	33
Tabela 4 -	Preços do café arábica praticados por Brasil e Colômbia (1990/2005)	34
Tabela 5 -	Os quatro vetores decisivos para a construção e manutenção de marcas.....	54
Tabela 6 -	Doze principais arquétipos das atividades comerciais atuais	64
Tabela 7 -	Perspectivas Mercadológicas dos Interpretantes Semióticos	67
Tabela 8 -	Projetos de marca	69
Tabela 9 -	Definição das partes da organização semionarrativa do significado	72
Tabela 10 -	Utilização dos recursos do Funcafé (R\$ milhões).	98
Tabela 11 -	Utilização dos recursos do Funcafé. (%).	98
Tabela 12 -	Programa Integrado de Marketing do Café (PIM/Café).....	99
Tabela 13 -	Planejamento de divulgação da marca ‘Cafés do Brasil’ no exterior	100
Tabela 14 -	O Modelo de Aaker	129
Tabela 15 -	O Modelo de Keller.....	130
Tabela 16 -	O Modelo de Olins	130
Tabela 17 -	O Modelo de Jean Noel Kapferer	130
Tabela 18 -	Modelo de Arquétipos de Mark e Person	131
Tabela 19 -	O Modelo de Semprini	131

A gestão de marcas apresenta-se como um processo que ajuda as empresas e os países a diferenciarem seus produtos em um mundo cada vez mais competitivo neste início do século XXI.

O acesso à tecnologia de produção ficou mais rápido e não é mais a melhor qualidade ou produtividade ou outros aspectos funcionais do produto que garantem vantagem competitiva a longo prazo, pois aspectos e procedimentos podem ser copiados, caso as empresas e os países concorrentes assim o quiserem. Dominar a produção não é mais a palavra de ordem, mas sim ocupar o espaço nas mentes dos consumidores com mensagens relevantes e diferenciais claros. Neste sentido, as marcas assumem um importante diferencial competitivo. Keller (1998:04) afirma que

enquanto produtos, processos e até design podem ser copiados, a experiência de um consumidor com uma marca é única: é o resultado de uma história de marketing e relações que não podem ser copiadas. É neste sentido que as marcas podem se tornar um grande diferencial competitivo.

Para países que continuam sendo produtores de *commodities* agrícolas, não basta apenas ter as melhores condições climáticas, o melhor solo, a melhor geografia, para facilitar a logística de exportação. É necessário valer-se da gestão de marcas para buscar a diferenciação dos vários concorrentes existentes e dos novos entrantes, para se sobressair na competição pelos mercados e seus respectivos consumidores. Não basta ser o maior exportador, com foco exclusivo na quantidade e volume, mas sim ser o melhor, buscando a

percepção de um valor superior para os produtos.

O Brasil é o maior exportador de café do mundo, e este produto influenciou a história do país, sua economia, sua cultura e sua ocupação geográfica. Segundo Fonseca (2003), apesar da variedade e complexidade de produtos e serviços produzidos com elevado grau de competitividade e com grande sofisticação tecnológica, a imagem do Brasil no exterior é principalmente associada a algumas habilidades esportivas – notadamente, o futebol – ou também a habilidades criativas, relacionadas à arte musical do país, por meio de sua expressão máxima que é o Carnaval.

Tais características brasileiras não carregam necessariamente a uma percepção positiva de seus produtos. Para Fonseca (*op.cit.*), as principais motivações para este conhecimento limitado ou esta percepção distorcida são: a pouca exposição dos bens e serviços brasileiros ao público externo e o fato do Brasil pouco se apresentar ativamente nos meios de comunicação, ficando, geralmente, passivo na venda de uma identidade que ajude a mostrar uma outra face.

A Colômbia também se apresenta como um grande exportador de café, e tem se destacado na comercialização por sua reconhecida qualidade

atratividade duráveis. A imagem de qualidade superior e o valor agregado da marca justificam um preço superior. Ao ser dominante, a marca é uma barreira à entrada de concorrentes, pois ela detém uma situação de referência em sua categoria.

Desde os anos 90, o tema *Gestão de Marcas* é alvo de estudos, resultando no desenvolvimento de muitos trabalhos sobre o assunto, com destaque para David Aaker (1996; 1998; 2000), Kevin Keller (1998) e Kapferer (2003), além de trabalhos envolvendo disciplinas como a semiótica, com destaque para Semprini (2006) e Perez (2004).

Estes trabalhos mostram que não são apenas os aspectos tangíveis que levam os consumidores a comprar um determinado produto ou serviço, e que cada vez mais as empresas tratam as marcas como seu principal ativo. Várias consultorias trouxeram metodologias para realizar avaliação deste ativo intangível, tanto que a Inglaterra já permite até colocá-lo nos balanços patrimoniais.

As marcas representam um importante conceito no mundo atual e a globalização faz com que países passem a explorar suas respectivas marcas nacionais, o que significa dizer que os países competem entre si pela atenção, pelo respeito e pela confiança de investidores, turistas, consumidores. Quando os consumidores expressam sua preferência por carros alemães, perfumes franceses, férias na Espanha, confiança nos bancos suíços ou manifestam sua admiração pela cultura chinesa e indiana, ou ainda, se recusam a investir na Coreia do Norte, eles estão manifestando sua preferência pelas *marcas* nacionais. Os consumidores ainda refletem essas preferências em escolhas bastante cotidianas, como, por exemplo, quando compram alimentos nos supermercados, onde respondem às mesmas imagens de marcas.

Alguns países ou organizações representativas de um segmento específico utilizam gestão de marcas para reforçar sua identidade e vender, não apenas uma marca de um fabricante, mas toda a indústria.

Neste estudo, esta questão será analisada por meio do prisma de ‘*Cafés do Brasil*’ e ‘*Café de Colombia*’, tendo como premissas:

- a Colômbia tem destaque na gestão de marcas para incentivar o consumo de seus grãos, especialmente nos Estados Unidos, criando uma imagem de alta qualidade pelos cuidados com que são tratados os cafezais pelo povo colombiano;
- o Brasil, apesar de ser o maior produtor mundial, apresenta uma percepção de qualidade inferior;
- a utilização de marcas ajuda a diferenciar e posicionar os produtos no mercado. Por exemplo: Alemanha e Itália, países não-produtores de grãos, são os maiores exportadores de café industrializado: importam grãos de vários países produtores, agregam valor ao produto e reexportam para outros países;
- os países podem utilizar a gestão de marcas para se diferenciar dos seus concorrentes, atraindo turistas, vendendo seus produtos e recebendo investimentos.

O objetivo geral desta dissertação é analisar a visão e a importância da gestão de marcas como diferencial competitivo, tendo como questão central a ser respondida neste trabalho: o que o Brasil tem feito, em termos de *branding*, para construir e sustentar a marca ‘*Cafés do Brasil*’ e, assim, obter maior diferenciação perante seus principais concorrentes?

Para isso, outros objetivos mais específicos se fazem necessários no processo de investigação:

- identificar e analisar as atividades de gestão de marcas do Brasil para a criação “Cafés do Brasil”;
- identificar as atividades de gestão de marca da Colômbia para a criação da marca “Café de Colombia”.

Este trabalho pretende contribuir para que o setor cafeeiro tenha acesso às práticas existentes de *branding*, com foco na criação de marcas fortes, buscando agregar maior valor ao seu produto.

Pressuposto Metodológico

Este trabalho está alicerçado em dois pilares: o estudo de caso e a revisão bibliográfica. Yin (2002:19) recomenda o estudo de caso

quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador não tem controle sobre todos os eventos envolvidos e quando o foco se

de se buscar a compreensão de como ocorre a criação e a manutenção da identidade do café brasileiro, por meio das estratégias dos principais *stakeholders* envolvidos nessas atividades de gestão de marcas. O objetivo do estudo de caso não é encontrar respostas definitivas, mas mostrar explicações do ‘*como*’ e do ‘*por que*’ isso ocorre.

Neste estudo, foram analisadas duas fontes principais de informação. A primeira delas se concentrou na visão do setor privado, pelo contato com duas de suas entidades, a Associação Brasileira da Indústria de Café (ABIC) e a Associação Brasileira de Cafés Especiais, BSCA. A segunda visão foi obtida no Governo Brasileiro, com a colaboração da Agência de Apoio às Exportações (APEX), do Ministério do Desenvolvimento e também do Departamento do Café do Ministério da Agricultura. Essas informações foram trabalhadas para se mostrar um cenário geral que colabore na explicação do que ocorre com a gestão da marca ‘*Cafés do Brasil*’.

Este trabalho foi desenvolvido utilizando-se a técnica de entrevistas com pessoas-chave nos processos de planejamento e gestão de marca, que contribuem para a formação da identidade do café do Brasil.

A técnica de entrevista é considerada uma forma apropriada para o desenvolvimento de estudos de caso, por permitir a interação entre o entrevistador e o entrevistado. *O termo ‘entrevista’ refere-se ao ato de perceber realizado entre duas pessoas* (RICHARDSON, 1985, *in*: MORETTI, 2001:06). As entrevistas permitem a troca entre as percepções do pesquisador e os entrevistados sobre os elementos relativos ao objeto do estudo.

Stake (1996) vê os estudos de caso não como *uma escolha metodológica, mas como uma escolha do objeto a ser estudado* (*in*: YIN, 2002:37), o que permite que as variações no objeto re-orientem idéias concebidas de antemão e levem à sua validação. Essa validação é um dos elementos fundamentais do estudo de caso e, para consegui-la, é necessário estabelecer a validade do constructo. Para isso, Yin (2002) sugere três táticas:

1. *utilizar várias fontes de evidência.* No estudo em questão, procuramos nos cercar de elementos fornecidos por pessoas envolvidas diretamente nas fases do processo de planejamento e na gestão das atividades de construção de marca. Foram entrevistadas as pessoas-chave das duas entidades responsáveis efetivamente pelas decisões de marketing relacionadas ao objeto do estudo;
2. *encadear as evidências.* A cada entrevista, o texto foi escrito e analisado para se obter uma reflexão sobre o entendimento da lógica dos processos originados na percepção da realidade exposta pelos entrevistados, buscando um todo coerente e confrontando-o com os elementos obtidos por meio das entrevistas;
3. *deixar as pessoas-chave revisarem o texto.* Aspecto importante no processo, não apenas para garantir a consistência do conteúdo gerado pelas entrevistas como também para possibilitar fazer ajustes necessários em alguns ruídos de comunicação. Essa atividade permite sintonizar a percepção do pesquisador à realidade contada pelos entrevistados. No anexo, encontra-se o quadro resumo da coleta e tratamento de dados, utilizado neste trabalho.

No caso das entrevistas na ABIC, elas ocorreram pessoalmente em sua sede em São Paulo. Já os contatos com a APEX e com o Departamento do Café do Ministério da Agricultura foram realizados via telefone, pois suas sedes situam-se em Brasília, o que impossibilitou o contato pessoal. O mesmo ocorreu com a BSCA, que tem sua sede em Areado, Minas Gerais, fazendo com que os contatos fossem feitos também por telefone. As entrevistas ocorreram entre outubro e dezembro de 2006.

As entrevistas foram realizadas com os profissionais-chave diretamente envolvidos com o objeto deste estudo: o diretor executivo da ABIC, senhor Nathan Herszkowicz; o secretário executivo da BSCA, senhor Alexandre Gonzaga; o diretor de Marketing do Departamento do Café do Ministério da

Agricultura, senhor Vilmondes Olegário, e o gerente de projetos especiais da APEX, senhor Juarez Leal.

Nas entrevistas, buscou-se não só interpretar suas percepções sobre suas responsabilidades específicas sobre a gestão da marca '*Cafés do Brasil*', mas também sobre o ambiente mercadológico, a história do café e das organizações envolvidas com a comercialização do produto, as estruturas tanto privadas quanto governamentais pertencentes à indústria cafeeira do Brasil e, principalmente, investigar quais as atividades planejadas para o futuro. Embora as entrevistas tivessem durações estabelecidas com base nas agendas dos entrevistados, todos eles continuaram as entrevistas até que os assuntos fossem considerados esgotados. Os roteiros utilizados eram suficientemente livres para permitir a continuidade do fluxo natural dos assuntos em cada entrevista, possibilitando, assim, o conhecimento, com maior naturalidade, da relevância dos pontos de vista dos entrevistados. A interpretação fidedigna do conteúdo das conversas foi garantida por seu envio aos entrevistados, logo após a sua realização, sendo que os ruídos decorrentes da atividade foram discutidos pelos próprios entrevistados, ao final da elaboração do texto.

Para orientar a interpretação, seguiu-se, nas entrevistas, um roteiro que deveria gerar explicações para questões referentes à criação e à gestão da marca '*Cafés do Brasil*' sob o ponto de vista estratégico, analisando as atividades realizadas ao longo dos anos à gestão de competências.

Quanto à criação e à gestão da marca '*Cafés do Brasil*', os principais tópicos pesquisados neste roteiro foram:

- histórico das instituições envolvidas no processo;
- histórico das iniciativas realizadas;
- quem é responsável pela gestão da marca '*Cafés do Brasil*';
- os principais programas: mercado interno e mercado externo;
- como é feita a gestão da marca;
- as percepções sobre as atividades dos principais países concorrentes;

- as percepções da marca ‘*Cafés do Brasil*’;
- a identidade de ‘*Cafés do Brasil*’;
- os desafios na construção da marca; e
- projetos futuros e orçamentos.

Adicionalmente, no intento de identificar as estratégias de utilização da gestão de marcas como ponto de diferenciação para ‘*Cafés do Brasil*’, a metodologia utilizada consiste em levantamento e revisão bibliográfica sobre o setor cafeeiro, sua história, suas características, suas estatísticas, suas peculiaridades, bem como sua importância.

A necessidade de revisão bibliográfica é defendida por Lakatos e Marconi (2001:100) quando afirmam que

(...) pesquisa alguma parte da estaca zero. Mesmo que exploratória, isto é, de avaliação de uma situação concreta desconhecida, em um dado local, alguém ou um grupo, em algum lugar, já deve ter feito pesquisas iguais ou semelhantes, ou mesmo complementares de certos aspectos da pesquisa pretendida. Uma procura de tais fontes, documentais ou bibliográficas, torna-se imprescindível para a não duplicação de esforços, a não descoberta de idéias já expressas, a não inclusão de lugares comuns no trabalho.

Realizou-se, também, uma revisão bibliográfica sobre construção de marcas, em que os conceitos são utilizados como norteadores no estudo. Vale ressaltar que a revisão bibliográfica é entendida, neste texto, como a consideram Lakatos e Marconi (*op.cit.*:120):

... a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

Para poder comparar as teorias analisadas na revisão bibliográfica com as informações sobre a gestão da marca ‘Cafés do Brasil’ obtidas nas entrevistas, foram criadas tabelas (apresentadas no capítulo 5) que relacionam as principais idéias dos estudiosos de *branding* com a prática narrada pelos entrevistados.

É válido também considerar que o presente trabalho descreve as realidades do mercado e das atividades de criação de marca, a partir da re-interpretação de dados secundários, pelo levantamento de estatísticas macroeconômicas publicadas por organismos nacionais e internacionais, em jornais e revistas especializadas, entre outros meios de divulgação.

Esta Dissertação está assim organizada:

Introdução, em que o tema, os objetivos, a justificativa, a metodologia adotados para esta pesquisa são apresentados; Capítulo 1, em que discorre-se sobre **História e Mercado do Café**, sua origem, seu surgimento e desenvolvimento nas Américas, principalmente, no Brasil e na Colômbia; Capítulo 2, em que apresentam-se o **Histórico e Função das Marcas**, em que apresentam-se conceitos e valores de marcas, bem como os modelos de David Aaker (2000), de Kevin Keller (1998), de Wally Olins (2003), de Kapferer (2003) e o modelo semiótico de Semprini (2006); Capítulo 3, em que se discorre sobre a **Marca ‘Café de Colômbia’**; Capítulo 4, em que se realiza um **Estudo de Caso sobre a Marca ‘Cafés do Brasil’**: os investimentos, os programas de desenvolvimento, tais como *Café e Saúde, Marca Brasil*, as associações e organizações envolvidas, as cafeterias brasileiras no exterior; Capítulo 5, em que se realiza uma **Comparação das Estratégias das Marcas ‘Café de Colômbia’ e ‘Cafés Do Brasil’**: uma reflexão entre o resumo teórico e as práticas realizadas pelas organizações gestoras da marca *‘Cafés do Brasil’*; e, por fim, as **Considerações Finais**.

1.1. As Origens

Uma lenda bastante conhecida conta que um pastor da Etiópia chamado Kaldi ficou surpreso ao ver que suas cabras passaram a se comportar de maneira bastante frenética após terem comido pequenos frutos vermelhos de um arbusto. Curioso para ver se o mesmo acontecia com ele próprio, ele experimentou alguns desses frutos. Seu cansaço desapareceu e uma súbita energia tomou conta de tal forma de seu corpo que ele começou a dançar junto às suas cabras. Kaldi logo contou a novidade para os monges de um monastério próximo, que tiveram a idéia de preparar uma bebida quente que os deixasse acordados durante os serviços religiosos. Segundo Ormond et al (1999), a notícia logo se espalhou por todos os monastérios do reino e os monges passaram a beber aquele líquido para poder aplicarem um tempo maior à reza.

Segundo Dicum e Luttinger (1999), outra lenda ligada ao Islã conta que o anjo Gabriel teria aparecido em sonho para Maomé, mostrando o pequeno fruto e contando ao profeta o potencial de cura e de estímulo que o café oferecia.

Depois da descoberta do café pelos etíopes, foi uma questão de tempo para que a bebida, por meio do comércio com os árabes, chegasse a outras partes do Mar Vermelho. Segundo Pendergrast (1999), é possível que as primeiras plantações tenham surgido na península arábica, no século VI, quando os etíopes invadiram e dominaram o Iêmen.

Aclimatado na Arábia Feliz, o cafeeiro conquistou de imediato, as boas graças da gente da terra. Povoou os morros com o verde de seus arbustos e alegrou os

corações com o calor reconfortante de sua fruta mágica. E, naturalmente, como faz em todos os lugares onde aparece, produziu riquezas. Porque cedo o Iêmen começou a vender café aos vizinhos. OLIVEIRA (2004:78)

Para Pendergrast (1999), primeiramente o café foi considerado uma bebida medicinal e religiosa, para depois passar a ser consumida no dia-a-dia. No século XV, peregrinos muçulmanos divulgaram o café para outros países do mundo islâmico, como Pérsia, Egito, Turquia e o Norte da África, fazendo com que ele se tornasse uma importante mercadoria no comércio entre esses países.

Segundo Oliveira (2004), com a proibição das bebidas alcoólicas por Maomé, o café passou a ocupar uma preferência pelos islamitas o que provocou uma expansão do consumo nas regiões do Oriente Médio e um incremento do comércio entre os diversos países que comercializavam com os povos da Península Arábica.

No século XVI, a bebida popularizou-se e várias *casas de café* surgiram neste período. Mas quando o governador de Meca, Khair-Beg, descobriu que versos satíricos contra ele surgiram nessas casas, determinou que o café, assim como o vinho, deveria ser proibido, e, em 1511, as *casas de café* de Meca foram fechadas (Pendergrast, *op.cit.*). Outro fato que colaborou para a proibição do café neste período trata-se de uma questão semântica, pois nesta época o café também era chamado de *Vinho do Islame*, e como o vinho era proibido pelo Alcorão, este argumento ganhou adeptos entre os mais religiosos. No entanto, o Paxá do Cairo revogou rapidamente a medida e os insufladores foram mortos (Oliveira, *op.cit.*).

Os turcos otomanos ocuparam o Iêmen em 1536, e logo os grãos de café tornaram-se um importante produto de exportação do Império Turco. Os grãos eram exportados pelo porto iemenita de Mocha, por isso que o café daquela região recebeu esta denominação (Pendergast,*op.cit.*).

Durante os séculos XIV e XV, os navegantes genoveses e

venezianos que já mantinham contatos nos portos árabes não fizeram nenhuma menção a este produto (Caldas e D'Alessio, 2006). Apenas a partir do final do século XVI, europeus que viajavam pelo Oriente Médio descreveram a bebida nos seus diários, como um poderoso remédio para combater dores de estômago (Dicum e Luttinger, 1999). Já na Grécia, conforme afirma Oliveira (2004), a bebida teria sido introduzida em meados de 1500.

Uma das primeiras menções ocidentais sobre o café foi escrita pelo alemão Leonard Rauwolf em seu diário de viagem: *...eles têm uma bebida muito boa chamada Chaube (café), que é quase preta como tinta e muito boa em caso de doenças, especialmente para as do estômago* (DICUM & LUTTINGER, *op.cit.*:06)

O relato do viajante romano Pietro Della Valle mostra, no início do século XVII, o seu contato com o produto em território turco, e a maneira que a bebida era consumida. Nesse relato, observa-se que o café era tomado após as refeições e em companhia dos amigos, algo que se perpetua até os dias de hoje no início século XXI:

os turcos têm uma bebida de cor preta e que, durante o verão é muito refrescante. Também é tomada no inverno para aquecer o corpo (...), Ela é bebida a longos tragos, não durante as refeições, mas após, tal qual uma sobremesa: e aos goles, bem devagar, para prolongar por mais tempo o entretenimento em companhia de amigos (...). CALDAS & D'ALESSIO (2006:18)

Durante a expansão do Império Otomano, o café adquiriu grande popularidade e seu consumo se expandiu pelas novas fronteiras turcas, adquirindo uma importância básica similar a do pão e da água, tendo como função, também, refrescar os soldados durante as longas jornadas, bem como as mulheres nos trabalhos de parto (Dicum e Luttinger, *op.cit.*).

Apesar da expansão e da popularidade conquistada pelo café, ele permaneceu como um monopólio do mundo árabe. Os segredos do cultivo eram

cuidadosamente guardados e estrangeiros eram estritamente proibidos de visitar as fazendas, e os grãos só podiam ser exportados após terem sido fervidos ou torrados, para destruir seu poder de germinação, procedimentos realizados sob as ordens do Sultão do Iêmen (Caldas e D'Alessio, *op.cit.*).

Todas essas precauções foram em vão. Um peregrino muçulmano chamado Baba Budan conseguiu roubar algumas sementes, e as plantou na Índia Meridional, nas montanhas de Mysore (Pendergrast,1999). As características do clima da região favoreceram o desenvolvimento do cultivo do café, que se alastrou pelo sudeste da Índia, na atual região de Tamil Nadu (Caldas e D'Alessio, 2006).

A partir do século XVII, os navegantes holandeses começaram a levar mudas e sementes especialmente para suas colônias em Java, Sumatra, Timor e outras ilhas das Índias Orientais. A expansão da bebida na Europa Ocidental começa a ocorrer. Mas existem várias versões sobre as maneiras como o café chegou à região. Oliveira (2004) defende que Veneza e Gênova devem ter sido as primeiras cidades a conhecerem a bebida, em função do tradicional comércio com os habitantes do Oriente Médio, trazendo um forte incômodo aos católicos italianos, que não gostaram de toda a euforia criada em torno da novidade. A situação se acalmou, quando o Papa Clemente VIII teria experimentado uma xícara de café, aprovando o sabor, com os dizeres abaixo transcritos:

*declaro que a Itália não poderia deixar este preparo
delicioso aos seguidores de satã, mas deveria ser
aceita como uma bebida verdadeiramente cristã.*

OLIVEIRA (*op. cit.*:96)

Segundo Pendergrast (*op.cit.*), o advento do café foi um grande evento na história da humanidade, pois criou novos costumes e modificou o temperamento dos homens até os dias de hoje, pela socialização que o consumo dessa bebida produz nos pontos de seu consumo. As primeiras *casas de café*

surgiram na Inglaterra, em 1650; na Itália, em 1683; e na França, em 1689, conforme mencionado por Oliveira (*op.cit.*). Tanto em Londres quanto em Paris, as *casas de café* tornaram-se pontos de debates e discussões sobre política e arte, e a bebida transformou-se em sinônimo de amizade, companheirismo e de momento de relaxamento. Segundo Caldas e D'Alessio (*op.cit.*), em 1715, Londres já contava com mais de dois mil estabelecimentos vendendo a bebida. No entanto, Oliveira (*op.cit.*) afirma que a mania do café na Inglaterra durou perto de 50 anos, perdendo a posição para o chá, bebida mais adequada ao temperamento britânico:

*o chá prefere a quietude, o silêncio budista. É a bebida
dos discretos, feita sob medida para os ingleses.*
OLIVEIRA (2004:131)

Nos Estados Unidos, a primeira *casa de café* foi aberta em Boston, em 1689. Neste período não havia uma clara distinção entre uma taverna e uma casa de café. Cerveja, café e chá co-existiam harmoniosamente. Quando o Rei Jorge III, da Inglaterra, aumentou os impostos sobre o chá nas treze colônias, surgiu o movimento rebelde contra a taxação sem representação, evento que entrou para a história como o *Boston Tea Party*, em que os colonos vestidos de índios jogavam os carregamentos de chá ao mar. Como o chá era a bebida preferida dos britânicos, iniciou-se um *movimento patriótico* contra o chá, favorecendo o consumo de café. O Congresso Continental aprovou, então, uma resolução contra o consumo de chá, orientando a todos que a bebida deveria ser *renunciada universalmente* (Pendergrast, 1999).

Um aspecto mais pragmático a ser analisado é o fato de que o café, por ser cultivado muito mais próximo do território americano (pois já era produzido na América do Sul), era mais barato do que o chá (produzido na Índia e na China), o que provocou um forte crescimento no seu consumo, especialmente no século XIX.

1.2. O Café nas Américas

Os holandeses foram os pioneiros na introdução do café no continente americano, aproximadamente nos primeiros anos do século XVIII, no território da Guiana Holandesa (Suriname). Eles tinham adquirido esta região da Grã-Bretanha, trocando-a pelos territórios holandeses na América do Norte, entre eles, a ilha de Manhattan, pois a região tropical apresentava maior potencial para culturas voltadas à exportação, do que os territórios gelados da América do Norte (Dicum e Luttinger, 1999).

Oliveira (2004) cita que do Jardim Botânico de Amsterdã as sementes de café chegaram ao Suriname e dali o cultivo do café logo atingiu a Guiana Francesa, chegando de lá ao Brasil. Em documentos franceses datados de 1722, o governador da Guiana, Claude d'Orvilliers, menciona que as plantações nesse território já contavam com mais de 20 mil pés, além de 60 mil mudas sendo preparadas para o cultivo (Caldas e D'Alessio, 2006).

Em 1727, para resolver disputas fronteiriças na região das Guianas, o Governo de Portugal enviou um oficial chamado Francisco de Mello Palheta para vistoriar as divisas desta região. Uma das recomendações dadas pelo Capitão-General Maia da Gama a Palheta, antes de partir de Belém, foi a seguinte:

(...) e se acaso entrar em quintal, jardim ou roça onde houver café, com a desculpa de provar alguma fruta, veja se consegue esconder pares de grãos com todo o disfarce e cautela. CALDAS & D'ALESSIO (2006:40)

Isto denota o interesse da coroa portuguesa em se apoderar de sementes que poderiam ser cultivadas na sua colônia do Brasil, fazendo com que Portugal se inserisse no crescente mercado mundial do café. Vários países

produtores do grão proibiam a transferência de sementes que pudessem germinar em outros territórios e assim favorecer o surgimento de novos concorrentes. Essa era a regra adotada na Guiana Francesa nesta época.

Mas o que ficou registrado na história é que Palheta conseguiu subverter esta ordem durante sua visita à colônia francesa. Segundo documentos do Bispo de Belém, D. João de São José Queiroz, que estava à frente da Diocese do Pará entre os anos de 1760 e 1763,

(...) uma francesa, mulher do governador da praça (Caiena), embora sabendo da proibição de passar sementes de café aos súditos do rei de Portugal, generosamente ofereceu a Palheta, (...) em presença do esposo (que se sorriu), uma mão cheia de pevides de café, praticando a galanteria de será mesma que lh'as introduziu no bolso da casaca, obrigando-o de tal sorte, que lhe não sobejaram as expressões com que mostrou agradecer muito á madame esta franqueza e bizarria. OLIVEIRA (2004:287)

O trecho acima mostra que ao final dos encontros Palheta recebeu das mãos da esposa do governador francês, Claude de Orvilliers, um buquê de flores com os frutos de café. Foram destas sementes que surgiram os primeiros cafezais brasileiros no estado do Pará (Martins, 1990).

Em 1739, o mercado do grão já apresentava uma demanda acelerada, e, com isso, a Inglaterra começou a cultivar café em sua colônia americana da Jamaica (Caldas e D'Alessio, 2006). Já nos países colonizados pela Espanha, existem muitas contradições sobre o momento exato da introdução da cultura do café. No entanto, acredita-se que as plantações de café na Colômbia começaram de maneira tímida, no início do século XIX (Oliveira, *op.cit.*).

Assim como no caso do Brasil, a Colômbia também apresenta um fato considerado pitoresco na origem do cultivo do café. Se no caso do primeiro país a trajetória se iniciou por meio de uma aventura amorosa, foi pela religião

que as plantações foram possíveis no segundo:

conta-se que o desenvolvimento da lavoura, na região, se deve à astúcia de um padre. Sabedor das infinitas possibilidades de riqueza que a cultura da planta punha à disposição de seus paroquianos, mas conhecendo, outrossim, sua resistência às idéias novas, o bom homem decidiu impor, aos agricultores de seu rebanho, como penitência de confessionário, a plantação de tantos ou quantos pés de café, conforme a gravidade das culpas. OLIVEIRA (2004:141)

A partir de 1750, o cultivo do café se difundiu em outros países da América do Sul, América Central e Caribe, se espalhando, também, pelos quatro cantos do planeta.

1.3. O Café na Colômbia

Conforme já mencionado, os primeiros cultivos na região da atual Colômbia ocorreram na primeira metade do século XIX, mas é a partir da segunda metade do mesmo século que o café começou a exercer maior influência na economia colombiana, como uma fonte geradora de divisas. Oliveira (2004) mostra que Simon Bolívar preferia uma agricultura diversificada, com incentivos à industrialização da região. No entanto, foi uma monocultura, a cafeeira, que colaborou para a estruturação da nação conhecida como Colômbia.

Conforme afirma Pendergrast (1999:36), embora sua terra vulcânica seja perfeita para o cultivo do café, a geografia da Colômbia dificulta o

acesso dos grãos aos mercados consumidores. Em relação a isso, o autor diz em seu texto que *a região é perfeita para ser colonizada por loucos, águias e mulas*, afirmação que teria sido feita por um conquistador espanhol.

No final do século XIX, o país passou por dificuldades políticas, que afetaram sua economia como um todo, com o surgimento de guerras civis durante grande parte da segunda metade desse século (Oliveira, *op.cit.*). Ao findar de todos esses problemas, quando a paz voltou, os colombianos direcionaram todos os esforços para o cultivo do café. Em 1865, o café representava apenas 9% do total de exportações do país e em 1985 alcançava a marca de 55%, ou seja, a produção saltou, respectivamente, de 47.000 para 358.000 sacas de cafés (Dicum e Luttinger, 1999).

No final do século XIX, a Colômbia iniciou um processo de modernização, saindo da dependência do tabaco, ouro e mulas para um novo

em 1927, foi criada, com apoio governamental, a Federación de Cafeteros de Colômbia, também conhecida como Federacafé (Junguito,1997).

A Federacafé teve papel preponderante na organização das políticas de produção, comercialização e divulgação do café colombiano. Essas políticas, por exemplo, ajudaram a organizar a produção, fazendo com que se aumentassem os rendimentos dos produtores; a melhorar a infra-estrutura nas regiões de acesso mais complexo; e a elevar a produtividade dos cafezais, por meio da introdução de novas técnicas de plantio e armazenamento. Como consequência, a Colômbia se tornou a maior produtora mundial de café do tipo Arábico, considerado o tipo de café mais premium (Bates, 1999).

Sabe-se que a Colômbia produz café de qualidade, e entre as razões para se entender essa vantagem competitiva estão: os fatores agronômicos, topográficos, geográficos, econômicos e de gestão. A qualidade do solo, a quantidade de horas de sol, o nível de chuvas, a produtividade dos trabalhadores colombianos e a capacidade gerencial da Federacafé contribuíram para que o produto da Colômbia pudesse penetrar os mercados internacionais como um produto de alta qualidade (Pizano, 2001).

Em suma, a Colômbia tem apresentado um eficiente sistema que vai desde a produção até a comercialização do seu café. Junguito (1997) afirma que na Colômbia

ao longo do tempo as instituições cafeeiras têm demonstrado capacidade adaptativa e de mudanças frente às mais diversas circunstâncias (tanto no auge como na crise) e este fator naturalmente ajuda explicar sua continuidade ao longo do tempo.
JUNGUITO (1997:22)

1.4. *A Federación de Cafeteros de Colombia (Federacafé)*

Conforme mencionado anteriormente, a *Federación de Cafeteros de Colombia* foi fundada em 1928, como uma organização privada sem fins lucrativos, com o principal objetivo de defender os interesses dos produtores de café, desde a fazenda até a comercialização final junto aos consumidores. A Federacafé foi criada para viabilizar a cafeicultura colombiana, e tem sido um fator preponderante na diferenciação do produto colombiano no mercado externo. Em 1997, quase duzentos e cinquenta mil agricultores faziam parte desta associação, que representava 80% dos cafeicultores do país, e quase 95% do total da produção (Junguito e Pizano, 1997).

De acordo com Pizano (2001), o sistema de produção e comercialização do café colombiano é dirigido pela Federacafé, que estabelece a garantia de compra da safra, ajuda os produtores mediante estabelecimento de preços e de controle de qualidade dos grãos, principalmente dos destinados à exportação. Além disso, a organização promove o café colombiano em vários países, e também apóia a pesquisa agrícola para melhorar a produtividade nas zonas cafeeiras.

As principais atribuições da Federacafé são: adquirir a produção de café e pagar preços previamente concordados com os fazendeiros; apoiar a promoção do café colombiano no exterior e no próprio país, por meio de campanhas de propaganda, visando ao aumento do consumo e à diferenciação frente aos outros países produtores; apoiar o desenvolvimento de parcerias e de novos projetos para o desenvolvimento do café colombiano; propagar novas tecnologias e pesquisas agrônômicas; e, ainda, oferecer assistência financeira para os associados (Lopez Villegas, 1998).

Conforme Pizano (1998:18),

o esquema utilizado pela Federacafé é bem distinto ao aplicado pela maioria dos países produtores. A Federacafé não tem sido um instituto oficial, nem uma junta de comercialização, nem uma caixa de estabilização. Os produtores de café têm mantido uma influência decisiva na formulação e execução da política cafeeira colombiana. O modelo conseguiu minimizar as interferências políticas de curto prazo, de tal maneira que se tem podido executar programas com visão de longo prazo.

1.5. O Café no Brasil

A história do café no Brasil começou romanticamente, quando Francisco de Mello Palheta, oficial enviado a uma missão pelo governo de Portugal, recebeu da esposa do governador da Guiana Francesa, em 1727, um buquê de flores, contendo ramos de café. Segundo Martins (1990), as primeiras sementes de café foram introduzidas por Palheta no Pará e, logo em seguida, os cafezais alcançaram o Maranhão. Por outro lado, as condições do clima moderado do sudeste brasileiro eram mais adequadas ao cultivo do café do que as regiões quentes do norte do país. Com isso, um monge belga teria introduzido as primeiras mudas, em 1774, nas montanhas que cercam o Rio de Janeiro (Freitas, 1979).

Em 1807, com a vinda da família real portuguesa para o Brasil, que fugia das guerras napoleônicas, Dom João VI apoiou a promoção da agricultura, com a introdução de novas variedades de café, aclimatadas no Jardim Botânico. Estas mudas foram distribuídas para os agricultores, que iniciaram o seu cultivo nos arredores da cidade do Rio de Janeiro, alcançando o Vale do Paraíba, onde se espalhou com muita rapidez (Oliveira, 2004).

Com a diminuição da exploração da mineração, especialmente do ouro, recursos podiam ser transferidos para esta nova cultura: mulas para o transporte dos grãos das regiões produtoras até o porto do Rio de Janeiro e a mão-de-obra escrava poderiam ser aplicadas nas lavouras de café.

Desde o ciclo do açúcar, a tradição agrária brasileira permitiu a estocagem de mão-de-obra escrava, e a incorporação de técnicas de cultivo e de comercialização que iriam facilitar a adaptação da antiga estrutura dos engenhos em fazendas de café (Martins,1990). O tráfico negreiro acompanhou o ritmo da expansão cafeeira no Rio de Janeiro: em 1825 foram importados 26 mil escravos e em 1828 o número aumentou para quase 44 mil escravos. Nessa época, havia mais de um milhão de escravos no Brasil, representando quase um terço de sua população (Pendergrast, 1999).

Com a declaração de independência do Brasil por Dom Pedro I, a jovem nação passou a demandar mais recursos, e o crescimento da cultura do café iniciou um ciclo de prosperidade. Segundo Oliveira (*op. cit.*:370),

desabrochava o trabalho dos pioneiros, o dinheiro gasto na construção das estradas produzia os esperados benefícios, enriqueciam-se os desbravadores, o Erário arrecadava os impostos tão necessários às enormes despesas do aparelhamento de uma nação que surgia sobrecarregada de dívidas (...).

Em 1831, com a pressão inglesa, o Brasil declarou ilegal a importação de escravos, mas essa é uma lei que não foi seguida à risca, pois o trabalho escravo deu o tom dessa cultura até a chegada dos colonos europeus e a abolição da escravidão em 1888. O século XIX brasileiro assistiu, portanto, o surgimento de toda uma oligarquia baseada nos pilares do café e da escravidão, os chamados *Barões do Café*.

Com os aumentos de preços internacionais durante os anos de 1860 a 1870, a monocultura do café fortaleceu a aristocracia cafeeira.

Socialmente falando, o café formou a última aristocracia do país, os fazendeiros de café tornam-se a elite social brasileira, e em consequência, a política esteve toda apoiada pelo café. MARTINS (1990:98)

A oligarquia lutou para evitar o fim da escravidão, como se observa na fala de um membro do parlamento imperial brasileiro: *o Brasil é café e o café é o negro* (Pendergrast,1999: 24).

Durante o século XIX, algumas iniciativas foram feitas para introduzir novas formas de trabalho na cafeicultura. Colonos foram trazidos da Europa, mas como eles tinham dívidas com os fazendeiros que os trouxeram, conflitos logo surgiram, pois este sistema não diferia muito da escravidão. Os fazendeiros paulistas convenceram o governo imperial a pagar as despesas dos imigrantes e assim uma nova onda de colonos, especialmente italianos, começaram a trabalhar nas lavouras de café. Entre 1884 e 1914, mais de um milhão de colonos europeus chegaram ao Brasil para ser a mão-de-obra do café (Freitas, 1979).

Até 1860, a província do Rio de Janeiro teve a preponderância na produção do café, sendo seguida por São Paulo e Minas Gerais. O comércio era feito pelo porto do Rio de Janeiro, o que tornou a capital brasileira, um importante pólo financeiro. Com o esgotamento das terras em torno do Rio de Janeiro, as lavouras migraram para os planaltos de São Paulo, que, então, passou a concentrar a riqueza do café.

Em São Paulo, em meados do século, as lavouras haviam tomado a direção Oeste, onde as manchas de terra roxa, principalmente nos terrenos tirados à mata virgem, apresentavam produtividade assombrosa (...)
OLIVEIRA (2004:379)

Assim, o porto de Santos passou a dividir as exportações com o porto do Rio de Janeiro. Estradas de ferro ligavam o interior de São Paulo ao

porto de Santos, substituindo as tradicionais mulas no transporte dos grãos (Pendergrast, 1999).

Martins (1999) diz que as primeiras exportações de café brasileiro ocorrem em 1732 e se tornaram expressivas a partir de 1802. No início do século XIX, o café já era o maior artigo de exportação brasileira, sendo que 50% de sua produção eram destinados aos Estados Unidos. Segundo Pendergrast (1999) :

o Brasil ajudou a popularizar o hábito de tomar café, através de um produto barato o suficiente para que fosse acessível aos membros da classe trabalhadora européia e norte-americana. PENDERGRAST (1999:21)

Oliveira (2004) destaca que em 1850 o Brasil já era responsável por 40% da produção mundial de café. Em 1875, esta participação se elevou para 50%, e no início do século XX, representava 81% de todos os grãos produzidos no mundo. Mas o excesso de oferta de grãos começou a provocar dificuldades para os fazendeiros e também para o cenário político brasileiro.

Os produtores que continuavam reclamando das dificuldades impostas pela abolição da escravatura cerca de duas décadas antes tinham, na verdade, se readaptado à nova realidade com o trabalho dos imigrantes. Mas se encontravam com uma produção imensa e sem ter como comercializá-la. Igualmente como ocorreu durante os dias que marcaram o fim da escravidão – quando a ira dos fazendeiros decepcionados com o governo imperial facilitou a derrubada do regime monárquico e a proclamação da República –, agora era novamente na política que os cafeicultores buscavam salvaguardas para a produção. CALDAS & D’ALESSIO (2006:70-71)

A força política da aristocracia cafeeira fez com que o Governo Federal passasse a ter uma atuação intervencionista para proteger a principal riqueza do Brasil nas primeiras décadas do século passado. Para tanto, o governo

iniciou a compra dos excedentes de produção, estabeleceu preços mínimos fixos em libra esterlina, reteve os estoques para valorizar artificialmente os preços e também passou a incentivar a redução da área plantada (Oliveira, 2004). Nessa época surgiu o ditado que mostra a força do café dentro do cenário político brasileiro: *o café faz e desfaz presidentes* (Caldas e D'Alessio, 2006:71).

O setor cafeeiro viveu, nesse período, uma série de crises, reforçadas com a queda do consumo mundial, depois da quebra da Bolsa de Nova Iorque, em 1929. Os estoques de cafés eram imensos, e os compradores desapareceram. Os *barões do café*, que nos períodos áureos, com os lucros auferidos com o café, haviam construídos casarões, principalmente na cidade de São Paulo, de um dia para outro foram obrigados a vender suas mansões e suas terras para pagar suas dívidas (Oliveira, *op.cit.*).

Na década de 30, o Brasil queimou mais de 80 milhões de sacas de café, como estratégia para diminuir a oferta e, assim, retornar a preços mais favoráveis (Caldas e D'Alessio, *op.cit.*). Oliveira (*op.cit.*) argumenta que, apesar do impacto negativo dessa crise, o Brasil conseguiu se libertar de uma situação incômoda, a de ser dependente de um só produto na sua pauta de exportações, levantando um fator positivo na crise: o país passou a possuir uma grande gama de itens em seu comércio exterior.

Neste período, o governo brasileiro, preocupado com o excesso de grãos em seus armazéns, entrou em contato com a Nestlé, para tentar encontrar uma solução para o problema. O então chefe da Nestlé, Louis Dapples, manteve contato com os responsáveis pelo Instituto Brasileiro do Café (IBC) no ano de 1930, e, em 1937, os pesquisadores da multinacional suíça conseguiram achar uma solução para o problema, criando o café solúvel Nescafé (Crainer e Dearlove, 1999).

Com a crise de excesso de produção, vale à pena ressaltar que os recursos gerados no Brasil pelo café impulsionaram o desenvolvimento da indústria, uma vez que a economia brasileira continuava atrelada à produção do grão (Caldas e D'Alessio, 2006). No entanto, como os níveis de lucratividade já

eram muito inferiores aos obtidos antes da crise de 1929, os produtores partiram para novas possibilidades de negócios.

A expansão das plantações, por outro lado, não foram interrompidas, e a partir de meados do século XX surgiram novas fronteiras, como o Paraná, fazendo com que o café também avançasse para o cerrado, em função do surgimento de novas técnicas agrícolas de preparo do solo e de plantio.

1.6. *Variedades de Café*

No Brasil, os primeiros cafezais eram descendentes de uma única espécie, o *Coffea Arabica*, proveniente, indiretamente, do Jardim Botânico de Amsterdã (Caldas & D'Alessio, 2006). Segundo Ormond *et al* (1999), a espécie 'arábica' produz cafés de melhor qualidade, mais requintados e mais apreciados pelos especialistas. Suas qualidades estão mais ligadas a um aroma intenso. Os melhores cafés industrializados só utilizam as combinações do grão *arábica*, sendo que a maioria dos cafés especiais são produzidos com grãos dessa variedade.

Seu cultivo é adequado para regiões montanhosas, que apresentam altitude entre os mil e os dois mil metros, o que pode ocasionar um sério problema, em função das intempéries como as geadas que podem ocorrer nessas altitudes. Segundo Pendergrast (1999), a variedade arábica responde por dois terços da produção mundial de café.

Já a espécie 'robusta', conhecida também como *Conilon*, é amplamente conhecida devido à sua distribuição nos continentes africano e asiático, pois é adaptável às mais variadas condições climáticas. O café *robusta* é utilizado para a produção dos cafés solúveis, e representa um terço da produção mundial.

No caso do Brasil, a produção do café *arábica* corresponde a 80% do total, sendo que os outros 20% da produção corresponde ao café *robusta* (Ormond *et al*, 1999). A Colômbia, por outro lado, caracteriza-se por ter apenas a espécie *arábica* em suas terras.

1.7. O Mercado Mundial do Café

Segundo Oliveira (2004), apenas o petróleo tem uma importância maior que o café no comércio internacional, movimentando algo em torno de 50 bilhões de dólares por ano. Já a *International Coffee Organization* oferece dados mais recentes, que valorizam a importância econômica que o café tem no mundo:

café é um dos produtos mais comercializados no mundo. Produzido em mais de sessenta países, envolvendo mais de 25 milhões de famílias em suas fazendas. Muitos destes países são extremamente dependentes do café, alguns deles tendo mais de 75% de suas exportações concentradas neste único produto. A bebida “café” é universalmente consumida, com vendas no varejo superiores a US\$ 70 bilhões.
INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION
(2006: 7)

Nesse cenário, existe também uma clara distinção entre países consumidores e países produtores de café. Só o Brasil se coloca nos dois lados do fluxo, sendo produtor e também consumidor significativo da bebida.

Quanto aos países produtores de café do mundo, sabe-se que os vinte maiores representam, aproximadamente, 90% do total produzido, como se observa na tabela 1.

Tabela 1 - Dados referentes aos países exportadores, membros da International Coffee Organization (em sacas de 60 kilos)

	2000	2001	2002	2003	2004
Brasil	34.100.000	30.727.000	48.480.000	28.820.000	39.272.000
Vietnã	14.775.000	13.133.000	11.555.000	15.230.000	13.844.000
Colômbia	10.532.000	11.999.000	11.889.000	11.197.000	11.405.000
Indonésia	6.978.000	6.833.000	6.785.000	6.571.000	7.386.000
Etiópia	2.768.000	3.756.000	3.693.000	3.874.000	5.000.000
Índia	4.516.000	4.970.000	4.683.000	4.495.000	3.844.000
Guatemala	4.940.000	3.669.000	4.070.000	3.610.000	3.678.000
México	4.815.000	4.200.000	4.000.000	4.550.000	3.407.000
Peru	2.596.000	2.749.000	2.900.000	2.616.000	3.355.000
Uganda	3.205.000	3.166.000	2.900.000	2.510.000	2.750.000
Honduras	2.667.000	3.036.000	2.497.000	2.968.000	2.575.000
Costa Rica	2.253.000	2.166.000	1.938.000	1.802.000	1.775.000
Costa do Marfim	4.846.000	3.595.000	3.145.000	2.689.000	1.750.000
El Salvador	1.707.000	1.667.000	1.438.000	1.457.000	1.424.000
Nicarágua	1.595.000	1.116.000	1.199.000	1.405.000	1.127.000
Papua Nova Guiné	1.041.000	1.041.000	1.108.000	1.147.000	1.002.000
Equador	872.000	893.000	732.000	767.000	938.000
Tailândia	1.692.000	548.000	758.000	846.000	797.000
Tanzânia	809.000	624.000	824.000	611.000	793.000
Camarões	1.113.000	686.000	801.000	900.000	727.000
Total 20 maiores	107.822.000	100.576.001	115.397.002	98.067.003	106.851.004
Outros	6.896.000	5.959.999	6.422.998	5.738.997	5.812.996
Total Produção Mundial	114.718.000	106.536.000	121.820.000	103.806.000	112.664.000

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em informações da International Coffee Organization (2006)

Os três maf

1.8. Reexportações de Café

Existe uma dinâmica, no mercado de café, bastante diferente dos demais mercados de produtos comercializados. Comumente, as nações importam as mercadorias que não conseguem produzir de maneira eficiente, ou que suas condições climáticas ou geográficas não permitem a produção. Na indústria do café, muitos países não produtores importam os grãos, agregam valor por meio de processos de industrialização (torrefação e embalagem) e os reexportam. A Alemanha assume, nos negócios com o café, a posição líder neste segmento de reexportação.

Tabela 2 - Os 20 maiores reexportadores de Café (sacas de 60 kilos)

	2000	2001	2002	2003	2004
Alemanha	5.098.907	5.636.582	6.669.316	6.911.262	7.454.727
Estados Unidos	2.297.805	2.320.740	2.502.824	2.633.019	2.937.209
Bélgica	2.454.602	2.378.075	2.395.253	2.261.788	2.665.153
Holanda	1.133.220	1.142.190	1.222.506	1.471.378	1.710.921
Itália	1.180.832	1.317.292	1.376.296	1.452.761	1.659.127
Espanha	762.288	1.256.708	1.180.233	1.386.247	1.458.563
França	1.197.627	1.402.537	1.428.174	1.456.771	1.163.292
Reino Unido	714.760	844.070	888.379	884.845	1.011.446
Polônia	828.109	774.491	708.897	682.175	670.260
Austria	439.152	466.071	552.017	651.917	584.169
Suíça	312.553	381.965	450.098	443.546	534.654
Hungria	162.566	196.507	216.111	342.109	524.407
República Tcheca	247.382	283.052	273.465	457.248	483.338
Dinamarca	239.680	244.059	277.491	285.156	286.598
Suécia	176.995	188.224	245.910	268.817	271.642
Finlândia	171.892	147.630	118.749	122.337	128.666
Japão	32.349	77.603	98.762	136.801	86.935
Portugal	123.226	116.700	114.405	109.703	82.409
Grécia	111.843	323.267	72.294	70.324	71.659
Lituânia	39.345	62.287	54.394	48.908	67.447
Estônia	7.966	53.986	9.749	19.444	47.680
Irlanda	71.557	34.367	34.611	75.686	45.648
Letônia	74.141	6.454	18.952	27.350	38.353
Eslovênia	14.145	11.357	12.614	11.207	19.618
Eslováquia	22.294	38.351	28.648	19.305	15.340
Chipe	768	4.456	4.305	5.725	6.545
Noruega	5.037	6.308	5.726	7.600	5.587
Malta	673	1.054	2.626	80	66
Total 20 maiores	17.921.714	19.716.383	20.962.805	22.243.509	24.031.459

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em informações da International Coffee Organization

(2006)

No período de 2000 a 2004, a Alemanha aumentou suas reexportações de café em quase 50%, e com o volume de, aproximadamente, 7.5 milhões de sacas reexportadas em 2004, apresentou um volume de comercialização superior à produção da Indonésia, quarto maior produtor mundial de café.

Dicum e Luttinger (1999) afirmam que as estratégias de reexportação, segundo os números apresentados, são basicamente de ocupação dos mercados intrabloco econômicos, facilitados pelas zonas de livre comércio e pelas proximidades geográficas. Porém, não se pode deixar de observar esse movimento como um dado importante na dinâmica do comércio internacional. É bom notar que os países não produtores de café criaram importantes operações na indústria cafeeira, com marcas notoriamente conhecidas, como Melitta (Alemanha), Illy (Itália), Folgers e Maxwell House (Estados Unidos) e Nescafé e Nespresso (Suíça).

1.9. Os Maiores Importadores de Café

É importante, também, verificar quais são os maiores mercados importadores de café, pois, para este estudo sobre marcas, é necessário conhecer quais os grandes blocos que compram os grãos de café, para entender as estratégias de gestão de marcas criadas pelos países para atingir seu público alvo. A tabela 3, a seguir, traz uma lista dos maiores importadores de café, membros da *International Coffee Organization*.

Tabela 3 - Os 20 maiores importadores de café, membros da International Coffee Organization (sacas de 60 kilos)

	2.000	2.001	2.002	2.003	2.004
Estados Unidos	23.821.978	21.469.117	21.695.445	22.907.630	23.305.325
Alemanha	14.381.841	15.104.913	15.733.161	15.908.372	17.631.844
Japão	6.908.009	6.996.198	7.307.457	6.922.573	7.253.915
Itália	6.344.464	6.569.004	6.556.315	6.955.644	7.063.962
França	6.643.260	6.876.779	7.055.450	6.816.353	6.135.137
Espanha	3.819.986	4.125.770	4.087.521	4.212.147	4.249.345
Bélgica	3.758.633	3.365.002	4.030.071	3.981.081	4.123.121
Reino Unido	3.095.870	3.105.351	3.022.566	3.080.631	3.434.098
Holanda	3.044.405	2.874.008	2.863.652	3.298.451	3.309.735
Polônia	2.593.230	2.732.358	2.661.324	2.778.173	2.872.135
Austria	1.301.026	1.494.654	1.496.585	1.404.528	1.616.098
Suécia	1.358.738	1.447.043	1.480.909	1.450.289	1.513.358
Suíça	1.171.483	1.257.810	1.227.849	1.334.217	1.248.324
Finlândia	1.067.557	1.088.840	1.080.284	1.110.686	1.159.050
Dinamarca	1.023.889	1.106.992	1.083.086	1.010.757	1.134.963
Hungria	895.234	936.271	925.561	953.408	1.084.941
República Tcheca	797.827	937.570	919.032	1.013.373	1.029.027
Grécia	825.097	901.690	936.704	1.073.451	999.242
Portugal	845.983	866.960	857.887	854.827	853.238
Noruega	662.712	716.864	697.974	689.665	715.244
Total 20 maiores					

1.10. Preço do Café: Brasil versus Colômbia

Comparando-se a série histórica de preços do café *arábica* entre o produto brasileiro e o colombiano, percebe-se que em 15 anos a Colômbia sempre obteve um *premium price* em relação a seu concorrente.

Tabela 4 -

semelhantes, outros fatores, devem determinar a existência de uma diferença tão elevada entre os produtos dos dois países. Nos próximos capítulos serão analisados estes fatores, mais precisamente a influência da gestão de marcas.

2.1 Definições

Muitas empresas anunciam que seus maiores ativos são as marcas que possuem e não suas fábricas e equipamentos, os chamados ativos tangíveis. Mesmo nas estruturas das organizações, percebe-se uma alteração que não é apenas semântica, com a criação do cargo de '*gerente de marca*', em detrimento do tradicional '*gerente de produto*', dada a relevância do tema.

Segundo Kotler (2000), marca é um nome, um termo, um sinal, um símbolo ou uma combinação de todos esses outros termos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores, e de diferenciá-los de seus concorrentes.

A marca deve ser, conforme Kotler (*op.cit.*), algo materialmente visível ou que envolve emocionalmente os consumidores, enquanto símbolo de personalidade para um produto, e que crie um vínculo afetivo com certo grupo de consumidores, algo que, por afinidade e identificação, venha a colaborar com a maior aceitação e compra de um produto.

Para Pinho (1996), uma marca significa não apenas um produto ou serviço, mas um conjunto de valores e atributos tangíveis e intangíveis, relevantes para o consumidor, que contribui para diferenciá-los de outras similares. Assim, ao adquirir um produto, o consumidor não compra apenas um bem, mas todo o conjunto de valores e atributos de marca.

2.2 Histórico e Função das Marcas

A percepção do papel estratégico das marcas será importante para o entendimento da conclusão final deste estudo. Assim, ressalta-se que esse papel foi sendo alterado ao longo dos tempos, desde o surgimento das marcas até o estágio atual, momento em que elas passam a ter uma maior preponderância do que a própria produção. Segundo Kapferer (2003:19),

antes de 1980, buscava-se comprar uma fábrica de chocolates, de pratos prontos. Depois de 1980, passou-se a desejar adquirir a KitKat ou a Buitoni. Essa distinção é importante: no primeiro caso, trata-se de comprar capacidade de produção; no outro uma parte da mentalidade do consumidor.

Para Aaker (1998), há evidências de que já na antiguidade nomes eram colocados em mercadorias como tijolos para identificar a origem do fabricante. Na pré-história, os caçadores já marcavam suas ferramentas para identificar sua propriedade. Tanto em Roma quanto na Grécia, foram encontrados jarros de cerâmica com identificações dos produtores de azeite e de vinho. Desde então, percebe-se a necessidade do homem em identificar o proprietário e o produtor, além de mostrar que a origem de um produto é importante para diferenciar uma mercadoria das demais produzidas por concorrentes.

Tem-se, dessa forma, que as marcas estão presentes na história da humanidade e suas funções primordiais estão diretamente relacionadas à questão da identificação e da diferenciação de produtos.

Keller (1998) é um dos autores que melhor estudaram a evolução da importância das marcas. Segundo ele, o período em que se construíram as bases para o estabelecimento das marcas ocorreu entre 1860 e 1914, tendo o

mercado norte-americano como base para sua análise.

Klein (2000:30) afirma que

a primeira tarefa do branding era dotar de nomes próprios bens genéricos como açúcar, farinha de trigo, sabão e cereais, produtos que antes eram retirados de barris por comerciantes locais.

Com o final da *Guerra de Secessão*, uma série de novidades começaram a surgir nos EUA, alterando as relações comerciais: evolução dos meios de transporte; aumento da produção de bens industrializados; aumento da população, com conseqüente diminuição do percentual de pessoas morando no campo e crescimento da população urbana. Neste novo estágio da civilização, as embalagens individuais começaram a dividir espaço com mercadorias vendidas a granel (*Bulk*), sendo que estas últimas tinham apenas uma identificação ou denominação genérica da categoria.

Olins (2003) afirma que as marcas, como as conhecemos atualmente, surgiram no século XIX, sob a marca de medicamentos patenteados. Estes produtos ficaram muito populares, principalmente após a *guerra de secessão* americana, pois existiam poucos médicos nas zonas rurais e poucas chances de se tratar de uma série de doenças ligadas às dores de cabeça e à alimentação. Em paralelo, o progresso desse período possibilitou o surgimento de jornais, que também puderam se expandir em função das receitas obtidas com a venda de anúncios desses medicamentos (Pendergrast,1993). Como pano de fundo, a expansão dos transportes e dos sistemas de distribuição, associados à alfabetização crescente da população, possibilitou oportunidades de divulgação dos medicamentos patenteados pelos seus fabricantes em várias regiões dos Estados Unidos (Olins, *op.cit.*).

Pendergrast (*op.cit.*) mostra que a Coca-Cola surgiu nesse mesmo período, como um destes medicamentos que prometiam a solução para uma série de males. Segundo este autor, o rótulo do produto Coca-Cola trazia os seguintes

dizeres:

xarope e extrato de Coca-Cola para soda e outras bebidas gaseificadas. Esta beberagem intelectual e bebida de temperança contém as valiosas propriedades de tônico e estimulante dos nervos das plantas Coca e Cola (ou Kola) e constitui uma bebida estimulante, refrescante, revigorante e deliciosa (...) um valioso tônico para o cérebro, cura de todas as afecções nervosas - Enxaquecas, Nevralgia, Histeria, Melancolia, etc. O sabor peculiar da Coca-Cola delicia todos os gostos. PENDERGRAST (1993:44).

Outras marcas surgidas na mesma época, como Kellogg's e Quaker, apresentavam-se como alimentos á base de cereais patenteados, que prometiam a solução de problemas relacionados à digestão (Olins, 2003).

Ao longo dos anos, estas três marcas que chegaram até os dias de hoje mudaram suas abordagens, diminuindo o tom curandeiro de solução para todos os males. De uma imagem de charlatanismo nas suas raízes, consolidaram-se como marcas de grande respeitabilidade (Olins, *op.cit.*).

Crainer e Dearlove (2000) também afirmam que a história das marcas está diretamente ligada à própria história dos Estados Unidos e dos vendedores de medicamentos que viajavam pelo interior do país. Segundo estes dois estudiosos (*op.cit.:14*),

a imensa variedade de medicamentos pode não ter auxiliado o avanço da medicina, mas sua contribuição para o sucesso das marcas não pode se desprezado.

Segundo Ellwood (2004), com o crescimento da atividade econômica e industrial na segunda metade do século XIX, a urbanização aumentou, surgindo novos canais de distribuição para vários produtos que necessitavam de símbolos e nomes para se diferenciarem.

Ellwood (*op.cit.*) argumenta, também, que nesse período surgiram

marcas que na década de 1890 já eram as mais relevantes em suas categorias na Inglaterra. São elas:

- American Express (Cheques de viagem);
- Avon (Cosméticos);
- Coca-Cola (Refrigerante);
- Financial Times (Jornal);
- Gillette (Lâminas de barbear);
- Heineken (Cerveja);
- Lipton (Chá);
- Philips (Eletro-eletrônico);
- Quaker (Aveia);
- Steinway (Piano).

Produtos de consumo como sabão, chá, geléia, chocolate, açúcar, margarina e cigarros começaram a utilizar os jornais para anunciar suas propriedades e benefícios que eram lidos pela crescente classe trabalhadora que vivia nas cidades (Olins, 2003).

Muitas empresas, surgidas nesse período, utilizaram os sobrenomes de seus fundadores para denominar seus produtos, garantindo, assim, a qualidade dos mesmos. Gillette, Heinz, Kellogg's (Olins, *op.cit.*)

Para Dyer *et al* (2004), outras empresas preferiram utilizar marcas que pudessem criar associações com as qualidades de produtos. Inicialmente, uma das marcas mais tradicionais dos Estados Unidos utilizou o nome de seus fundadores para designar um de seus novos produtos: *Procter & Gamble White Soap*. No entanto, Harry Procter rebatizou-o como Ivory (marfim em português), pois este nome transmitia o conceito de pureza, suavidade e durabilidade (Olins, *op.cit.*). A companhia registrou o termo *Ivory* em 18 de julho de 1870, pois o termo *White Soap* pouco contribuía – no que diz respeito à qualidade do produto

– para diferenciar o produto dos demais concorrentes da categoria (Dyer *et al*, 2004).

Um dos fundadores dessa empresa, James Norris Gamble, diria anos mais tarde:

quando nós começamos a fabricar o sabonete Ivory, era óbvio que era um sabonete branco (white soap) e que assim não seria um nome exclusivo, então nós tivemos várias reuniões para discutir o assunto e qual o nome que deveria ter. DYER et al (2004:27)

Esta frase mostra que os pioneiros da *Procter & Gamble* já sentiam a necessidade de buscar identificação e diferenciação dos produtos para se destacar das *commodities*.

Assim, as marcas começaram sua rota de crescimento, assumindo o papel de identificadoras de um produtor específico.

Para Keller (1998), os anos de 1915 a 1929 podem ser denominados como o período de proliferação das marcas. Ainda considera-se que poucas categorias de produtos existem sem uma identificação de marca.

As marcas também evoluem na sua função, deixando apenas de ser um fator identificador, mas contribuindo para diferenciar ainda mais os produtos. Começam a surgir, desse modo, marcas que agregam valor aos produtos e que comandam um *premium price* em relação aos concorrentes. Nesta fase, inicia-se o processo de se conhecer melhor os desejos e as necessidades dos consumidores, bem como as suas percepções com relação aos produtos e às marcas.

Semprini (2006) oferece uma análise da evolução do tradicional conceito de *marketing mix*, que é mostrado a seguir. Este modelo é criado na década de 1940 e o ambiente que permeia seu surgimento ainda está ligado ao contexto do mercado em que os produtos começam a buscar diferenciação em relação aos seus concorrentes. O foco das organizações neste momento histórico é predominantemente industrial e comercial: produzir e vender são os verbos

deste momento.

Segundo Semprini (2006), o modelo clássico de marketing mix é construído inteiramente em torno do produto:

Figura 1 - Marketing Mix



Fonte: Semprini (2006:147)

O *marketing mix* atribui um papel preponderante ao produto, sendo os outros elementos suportes funcionais para a sua comercialização. Nessa fase, o papel do marketing é o de criar posicionamentos claros, simples e apropriados para um público-alvo não muito sofisticado. Com a primazia da área industrial e comercial, os aspectos mais relevantes nesse período são:

- 1) possuir um produto de qualidade;
- 2) possuir preço justo;
- 3) preparar uma boa presença nos pontos de venda.

A comunicação é vista, nesse período, como pragmatismo comercial, como uma forma de ajudar a melhorar o desempenho da área de venda, um papel de coadjuvante dentro da realidade do próprio período.

Para Keller (1998), a fase de 1930 a 1945 apresenta os primeiros desafios para a gestão das marcas. As seguidas crises econômicas do período provocaram o excesso de oferta, tornando o desafio de vender muito mais complexo. Apesar de muitas empresas reconhecerem que as marcas exerciam um

diferencial competitivo, muitas decisões de curto prazo geraram conflitos nas organizações. Durante esta época, algumas empresas como *Procter & Gamble* organizaram as bases do que viria a ser *Gestão de Produtos e Marcas*. O memorando redigido por Neil McElroy (na época gerente de marketing júnior)

Nesta fase, a convicção era de que as características funcionais determinavam o sucesso de um produto e que a sua própria identificação e diferenciação relacionavam-se mais com os aspectos tecnológicos e funcionais do produto. A publicidade teria, então, a função de explicar de maneira simplificada para os consumidores as vantagens do produto e buscar a criação de um vínculo emocional entre consumidor e produto. Nesse momento, percebe-se o início de uma dualidade de comunicação:

Figura 3 - Comunicação de Produto e de Marca



Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Semprini (2006)

Nesse sentido, observa-se o surgimento de dois focos da comunicação: a comunicação-produto e a comunicação-marca, o que mostra o início de um antagonismo, como se as duas não caminhassem juntas. Para Semprini (2006:149),

é como se para comunicar um produto fosse necessário ignorar a marca e para comunicar a marca

dever-se-ia marginalizar, para não dizer impedir o discurso do produto.

O período iniciado em 1986 e que vem até os dias de hoje é caracterizado pelo fato das marcas serem o ativo número um de uma empresa. Neste sentido, a gestão da marca passa a exigir mais atenção do que a própria produção.

Um dos marcos no estudo das marcas ocorre no ano de 1988, quando a Philip Morris compra a empresa de alimentos Kraft por quase 13 bilhões de dólares, um valor seis vezes superior ao que a empresa valia (Klein, 2000). A grande diferença de cifras foi atribuída ao valor das marcas pertencentes à Kraft.

A Philip Morris, então, comprou marcas com grande reconhecimento junto aos consumidores e não apenas os ativos tangíveis, como as fábricas, os equipamentos, etc da Kraft. Esta aquisição revolucionou a indústria de propaganda, que viu a oportunidade de mostrar que os investimentos na divulgação das marcas possibilitariam um retorno financeiro futuro, pois *quanto mais você gasta, mais a sua empresa vale* (Klein, 2000:32).

Nos anos 90, a valorização dos intangíveis se consolidou, e as dimensões do universo dos símbolos impulsionaram o consumo. Para Semprini (2006:26),

as marcas nos oferecem um espelho formidável, nos reenviam uma visão ora charmosa, ora impiedosa de nós mesmos, de nossas escolhas, de nossos desejos. Elas nos mostram sem disfarce e, às vezes, com rispidez, nossas qualidades, mas também as inclinações menos admissíveis de nossos valores e de nossas condutas.

As marcas se converteram em ferramenta de auto-expressão dos consumidores, e a publicidade tendeu a abandonar o papel informativo sobre as qualidades dos produtos. As dimensões extra-produtos estimulam e seduzem os

consumidores e não apenas mostram as funcionalidades do produto, como acontecia antes.

Segundo Semprini (*op.cit.*), existe uma mudança radical do modelo clássico do *marketing mix* para o conceito de mix da marca:

Figura 4 - Mix da Marca



Fonte: Semprini (2006:150)

Neste sentido, o *branding* passa a ser visto como um processo fundamental para se criar valor, tanto para os consumidores quanto para os acionistas. A marca, tradicionalmente, ocupava um espaço dentro do 'p' de produto, mas agora passa a ter vida própria e a ser considerada mais importante do que o próprio produto.

O mercado não é mais apenas o lugar em que se vendem produtos ou serviços, mas sim um lugar em que os sentidos, as percepções, os valores são tangibilizados na forma de produtos. O produto, em si, desloca-se para um papel secundário, funcionando como base para que a marca possa se realizar.

Na figura abaixo, observa-se a valorização das dimensões da marca em oposição às dimensões concretas representadas pelo produto.

Figura 5 - Dimensões da marca em oposição às dimensões concretas representadas pelo produto



Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Semprini (2006)

No modelo de mix da marca, os elementos relacionados abaixo da marca servem à sua construção. A comunicação é uma das manifestações da marca que ajuda a expressar o seu projeto. A escolha do nível de preço também traz um significado que contribui para a identidade da marca. A indústria do luxo conhece e utiliza bem este elemento, não estabelecendo, necessariamente, uma correlação entre preço final e os custos de fabricação, mas sim, com a dimensão do sonho dos consumidores.

Outro elemento que serve para a construção da marca é a distribuição, pela concretização do projeto da marca. A *American Express* possui uma distribuição seletiva de estabelecimentos em que é aceito, pois o seu projeto de marca estabelece um público alvo formado por pessoas que não vão a qualquer ponto de venda, mas a um limitado número de estabelecimentos selecionados, com base no próprio estilo de vida dos pertencentes a este grupo.

Dentro desse elemento de distribuição, o autor também remete ao fato de que as marcas têm pontos exclusivos de vendas, onde o cliente pode viver uma experiência única e diferenciada com a marca, e a organização, por outro lado, pode controlar as mensagens emitidas com maior rigor, o que não é possível em uma loja de múltiplas marcas. Isso ocorre, por exemplo, com as lojas de eletrônicos da marca Bang & Olufsen (Semprini, 2006).

Dependendo de cada mix da marca, os elementos terão maior ou menor influência. A Coca-Cola tem na comunicação um pilar muito sólido, como também a acessibilidade da ampla distribuição, mas é a comunicação que rege a construção dessa marca. Outras empresas, no entanto, investem relativamente pouco na comunicação, como acontece com a rede de cafés *Starbucks*, que investe na atmosfera agradável e descontraída de seus pontos de venda, com grande foco na qualificação de seus colaboradores (Schultz, 1999). Semprini (*op.cit.*:153), por sua vez, reforça que esta visão de mix da marca não deve marginalizar o produto e subestimar a sua importância, pois *o produto não é nem oposto, nem complemento, nem suplementar à marca, ele é a sua manifestação.*

2.3 O Valor da Marca ou 'Brand Equity'

O termo *Brand Equity* surgiu recentemente e tenta traduzir, em uma simples expressão, o que seria a força ou o valor de uma marca. Ele expressa a capacidade de uma marca agregar valor a um produto ou serviço. A seguir será mostrado o modelo de *Brand Equity* de David Aaker.

David Aaker (2000) mostra que as marcas possuem ativos (ou passivos) que agregam (ou subtraem) valor de um produto ou serviço. Estes ativos ou passivos são chamados de '*Brand Equity*'. Segundo o autor, existem cinco dimensões que abarcaria estes ativos: a) Conscientização de uma Marca; b) Qualidade Percebida; c) Associações de Marca; d) Fidelidade de Marca; e) Ativos Exclusivos. Essas dimensões serão apresentadas com detalhes nos itens a seguir.

a) Conscientização de uma marca

Para que uma marca tenha valor, ela necessita ser conhecida. As pessoas precisam ter consciência de sua existência para poder ter opiniões a respeito dela e, assim, fazer uma opção de compra. Para Aaker (2000:31), *as pessoas gostam do que lhes é familiar e estão preparadas para atribuir toda a sorte de boas atitudes a esses itens.*

Assim, existem diversas modalidades de conscientização: conhecimento espontâneo de uma marca, conhecimento estimulado, e o apogeu de ser considerado '*Top of Mind*', ou seja, a primeira marca de um segmento ou categoria que vem à cabeça dos consumidores, quando questionados a respeito de determinado produto.

b) Qualidade Percebida

Esta dimensão está relacionada não ao fato de um produto ter qualidade, mas sim, ao de ser percebido como detentor de qualidade. Muitos produtos apresentam características funcionais superiores aos seus concorrentes, mas os consumidores não os percebem desta maneira. Esta associação é importante para mostrar a relevância da gestão da marca, pois não basta ser um bom produto, ele tem que ser percebido como tal.

c) Associações de Marca

Aaker (2000) elenca a terceira dimensão do *Brand Equity*, como extremamente relevante, pois os consumidores conseguem criar várias associações com suas marcas, como criar uma personalidade (baseada nas características humanas) para cada marca existente. Esta associação é incentivada

por todos os estímulos que o fabricante produz no ciclo de vida do produto, por meio das embalagens, das campanhas publicitárias, das ações promocionais, entre outras ações.

Uma marca poderia, então, assumir características humanas, como por exemplo:

- romântica;
- confiável;
- encantadora;
- agressiva;
- maternal;
- aventureira.

Os consumidores, por sua vez, se relacionariam com as marcas que apresentassem personalidades mais adequadas aos seus desejos e necessidades.

Por meio de estudos de pesquisa de marketing pode-se analisar a evolução da personalidade de uma marca junto ao seu público consumidor e também com não-consumidores e verificar se as estra

haja uma base relativamente pequena de consumidores, se eles forem fiéis, a marca poderá apresentar um valor considerável.

e) Ativos Exclusivos

O último aspecto apresentado por Aaker (*op.cit.*) é relativo aos outros ativos ou recursos exclusivos. As patentes, as marcas registradas e até mesmo os relacionamentos com os canais de distribuição podem ser classificados entre esses ativos. Estes recursos ajudam a gerar valor para a marca, na medida em que funcionam como uma barreira às ações dos concorrentes.

Keller (1998) é outro estudioso que define '*Brand Equity*' como os efeitos únicos que se podem atribuir à marca, quando ela faz com que produtos semelhantes tenham resultados diferentes, simplesmente pela existência ou posse da marca.

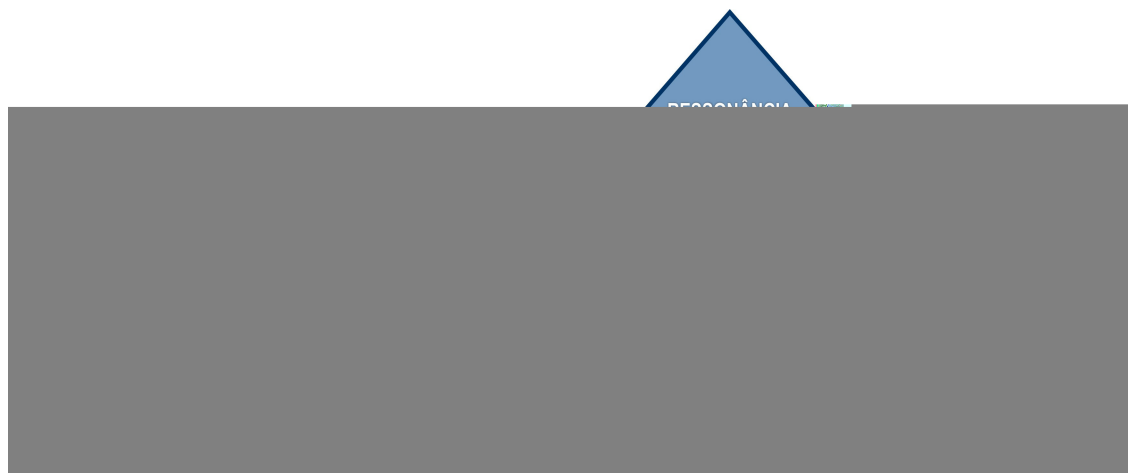
Segundo Keller (1998), o *Brand Equity* é importante pois diferentes resultados podem ser obtidos por meio da marca. Para o autor, o produto que possui uma marca forte pode apresentar resultados superiores em detrimento de outro que não a possui.

Para Keller (*op.cit.*), três fatores formam o *Brand Equity*: a) a lembrança da marca (também chamada de proeminência da marca); b) a identidade da marca; e c) o relacionamento (ressonância) que os consumidores teriam com elas. A *lembrança ou consciência da marca*, estaria ligada ao fato dos consumidores ou usuários de serviços a identificarem em diferentes

circunstâncias. A *imagem da marca* englobaria todas as associações que os consumidores possam ter dela, podendo tanto ser positiva quanto negativa. Os consumidores têm opiniões sobre a performance ou desempenho de uma marca, as imagens que ela possibilita lembrar, os julgamentos e sentimentos que ela pode gerar. Por último, o *relacionamento com a marca* é obtido pela lealdade que a marca conquista junto aos consumidores, por meio de um compartilhamento de valores. Neste estágio, os próprios consumidores funcionam como defensores e vendedores da marca.

O Modelo de Keller (1998) pode ser expresso pela Pirâmide Marca abaixo:

Figura 6 - Pirâmide Marca



Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Keller (1998)

O significado de *Brand Equity* sempre está associado à capacidade que uma marca tem de agregar valor aos negócios de uma empresa, e que pode transformá-la num ativo estratégico de diferenciação perante os concorrentes, principalmente, no caso de produtos com poucas diferenças funcionais, as chamadas '*commodities*'.

2.4 Modelos de Construção e Sustentação de Marcas

A gestão da marca está diretamente relacionada à criação e à manutenção da confiança. Para Olins (2003:183),

não é fácil construir uma marca de sucesso. Muitas marcas novas falham. Mas assim que uma marca tenha sido lançada e estabelecida, pode ser mantida quase que indefinidamente, desde que seja adequadamente tratada e utilizada.

Neste sentido, a consultoria Andersen, uma das maiores empresas do segmento, teria cometido um pecado mortal, quando se envolveu em questões fraudulentas no caso Enron (Olins, 2003). A base da marca de uma empresa de consultoria consolida-se, primordialmente, na questão da confiança. Entretanto, tanto a construção quanto a sustentação de marcas não seguem um modelo matemático, com regras claras para a obtenção do sucesso.

Para Olins (2003:184),

claro que há muitas regras e fórmulas para se poder criar e sustentar marcas... No entanto, a única regra de confiança que importa recordar é que não há regras universalmente aplicáveis. O mundo das marcas está cheio de exceções – e nenhuma fórmula, por mais aparentemente atractiva e abrangente que seja, poderá resolver a questão.

Como já mencionado, segundo Olins (2003), a gestão de marca está

relacionada com a criação e manutenção da confiança, e seu respectivo respeito às promessas da marca. O autor relaciona a existência de quatro vetores decisivos para a construção e manutenção das marcas, que seriam básicos para que as empresas possam desenvolver marcas.

Tabela 5 - Os quatro vetores decisivos para a construção e manutenção de marcas

VETORES	DEFINIÇÃO
PRODUTO	AQUILO QUE A ORGANIZAÇÃO FAZ OU VENDE
AMBIENTE	ONDE FAZ OU VENDE O PRODUTO
COMUNICAÇÃO	COMO DIZ ÀS PESSOAS AQUILO QUE FAZ OU VENDE
COMPORTAMENTO	O MODO COMO CADA PESSOA QUE TRABALHA COM A MARCA SE COMPORTA NA INTERAÇÃO COMO OS INDIVÍDUOS OU ORGANIZAÇÕES

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Olins (2003)

No modelo de gestão proposto por Olins (2003), existem variações da utilização de cada um dos vetores. Algumas marcas podem ter peso ou atenção diferente para cada um destes vetores. Assim, encontram-se as seguintes classificações, baseadas no foco principal dado aos respectivos vetores:

- a) ***Marcas baseadas em produto:*** o produto é o centro da marca e necessita dos outros vetores para sua realização, mas, por outro lado, o produto é a base da construção da marca. Como exemplo o autor (*op.cit.*) cita a marca Toyota que utiliza o *design* e a mecânica precisa como pilares principais da marca;
- b) ***Marcas baseadas no ambiente:*** essas marcas têm uma forte influência do local onde são feitas ou vendidas. São as marcas que possibilitam viver uma experiência diferenciada e única. Apresentam-se como exemplos os hotéis, os cafés, os parques temáticos, como a Disney;

c) **Marcas baseadas em comunicação:** Para Olins (2003), as marcas baseadas em comunicação são aquelas elaboradas para produtos de grande consumo, como Coca-Cola e Corn Flakes, da Kellogg's. São produtos tradicionalmente associados com o termo 'marca', e que utilizam a comunicação, principalmente a propaganda, para construir sua força junto aos consumidores. A utilização da comunicação ajuda a separar as marcas das *commodities*. Um exemplo desse tipo de marca são as águas engarrafadas, pois conseguem se diferenciar de uma série de outras águas, inclusive, da água de torneira que os consumidores tomam em casa. A água seria um *commodity* clássico que contém três características básicas: é inodora, é insípida e é incolor, mas pode passar a ser uma marca baseada em comunicação, saindo dessa categoria de commodity, utilizando a estratégia de *branding*. Segundo Olins (2003:191), é a comunicação que consegue criar o elo emocional entre os produtos e os consumidores, conforme se observa nos dizeres deste autor:

Diz-se que a água nos faz bem. Devemos beber muita. Mas por que motivo o Japão, por exemplo a importa de França, de Itália ou das montanhas da Escócia? Será que este gênero de águas tem um sabor tão diferente da água local que sai da torneira?... Mas a água engarrafada tem conotações emocionais de saúde, pureza, actividade e boa forma que parecem ter uma ressonância especial para o mundo ocidental. E muitas pessoas... estão perfeitamente preparadas para pagar grandes quantidades de dinheiro pela satisfação emocional que resulta de bebê-la. É sobretudo a comunicação que faz com que a Badoit e Perrier e as restantes águas tenham tanto sucesso.

d) **Marcas baseadas no comportamento:** o quarto e último vetor trabalhado

por Olins (2003) apresenta as marcas que utilizam esse aspecto intangível, o comportamento. Trata-se de um vetor prioritariamente relacionado à área de serviços, principalmente nos pontos de contato entre os consumidores e os colaboradores da organização, e as pessoas avaliam as marcas pelo tratamento recebido pelos membros da empresa. Exemplos de marcas baseadas no comportamento são as companhias aéreas, os hospitais e até os departamentos de polícia.

Certamente, o modelo proposto por Olins (2003) mostra que uma marca é construída e mantida, por meio da utilização destes quatro vetores ao mesmo tempo, embora, como mencionado anteriormente, algumas se apropriam mais de um ou de outro vetor, dependendo do seu foco.

Para o estudioso francês Jean Noel Kapferer (2003), o mercado evolui e, junto com esta evolução, surgem metodologias adequadas para tentar entendê-lo e dominá-lo em cada fase nova:

Quando os produtos eram raros a USP (Unique Selling Proposition) era suficiente. Depois da era da imagem, posicionamento, da personalidade da marca estamos na era da identidade da marca (KAPFERER, 2003:90)

O modelo de identidade da marca de Kapferer (*op.cit.*) pode ser visualizado no seguinte prisma:

Figura 7 - Modelo de identidade da marca, de Kapferer



Fonte: Kapferer (2003:91)

Para Kapferer (2003:90), a marca é primeiramente algo *físico*, e, também, um *conjunto de características objetivas que se sobressaem*, sendo que os elementos físicos são os responsáveis por criar a aparência da marca. Analisando-se a marca Coca-Cola, tem-se em sua garrafa um exemplo desses aspectos físicos que compõem a sua identidade, assim como a cor preta do líquido/produto, que também é parte constituinte dessa mesma identidade.

Na seqüência do modelo, o autor francês mostra que as marcas têm

Personalidade, ou seja, desde o momento em que começa a se comunicar, ela adquire um caráter (KAPFERER, 2003:91).

Assim como no caso das pessoas, as marcas assumem qualidades e defeitos, em função do que é falado ou entregue no relacionamento com os clientes. O autor (*op.cit.*) cita exemplos em que a marca de cigarros Marlboro é vista como serena – em função das imagens dos campos e da natureza – enquanto que a marca de carros Citroen é considerada idealista.

Nos anos 70, a publicidade passou a focar intensamente esse aspecto da identidade da marca, procedimento observado pela criação, pela agência Ted Bates, de uma nova definição para o tradicional USP (*Unique Selling Proposition*), agora com o significado de *Unique Selling Personalit* (KAPFERER, *op.cit.*).

A valorização da personalidade humana associada às marcas possibilitou a utilização de pessoas famosas como porta-vozes das marcas, transferindo suas virtudes – e defeitos – para elas, contribuindo, assim, para a criação ou alteração da suas identidades.

A terceira faceta exposta por Kapferer (*op.cit.*) é o *universo cultural*, em que todo o produto é fruto de uma cultura que apresenta um sistema de valores. Para o autor, a marca Apple representa a cultura da Califórnia – a eterna nova fronteira no plano simbólico –, trazendo elementos de originalidade e revolução, características desta região. A marca Mercedes, por sua vez, encarnara os valores da Alemanha: ordem, precisão, performance.

No entanto, além da visão cultural de uma determinada região geográfica, as marcas representam um universo cultural sem fronteiras, e expressam valores comungados por determinados grupos ou segmentos de pessoas. Para ele, a marca Findus (congelados) representa um alinhamento entre a conveniência do produto com a cultura de libertação feminina, auxiliando esse público a reafirmar novos comportamentos, deixando de lado o estereótipo de *arrumadeiras* (KAPFERER, *op.cit.*).

A quarta faceta do prisma de identidade de marca proposto por

Kapferer (*op.cit.*) é a *relação*, que se caracteriza como o momento em que ocorre uma transação entre as pessoas. Esse aspecto é fundamental para as marcas de serviços, em que a relação pode ser considerada um dos aspectos mais relevantes na criação da marca. No caso de produtos, a marca é uma maneira de se estabelecer relações entre grupos, como por exemplo o que acontece com a marca francesa de laticínios *Vache-qui-Rit*, que se apresenta no centro de uma relação entre as mães e os filhos (Kapferer, *op.cit.*), estratégia que a marca brasileira *Toddyinho* também utiliza. a Tem-se na marca de moda *Yves Saint-Laurent* outro exemplo de relação estabelecida por uma marca – neste caso, de sedução – que possibilita, por meio de seus produtos e de sua comunicação, o estabelecimento de uma relação entre homens e mulheres (Kapferer, 2003)

O quinto aspecto do prisma proposto pelo autor é o *reflexo* da marca. Para ele (*op.cit.*), as marcas conseguem criar um reflexo do usuário ou do comprador que as compram. Ao se inquirir as pessoas sobre quem utilizaria determinada marca obtêm-se respostas que mostram qual o reflexo resultante dela. Entretanto, existe uma diferença a ser considerada entre os conceitos que se tem de público-alvo e de reflexo. O primeiro é entendido como a *...descrição de compradores e usuários potenciais da marca*. O segundo, porém, *não é o alvo, mas a imagem exterior que a marca dá a esse objetivo* (Kapferer, *op.cit.*:94).

Neste momento, faz-se necessário considerar que o alvo é muito mais amplo que o reflexo, pois abrange todos os consumidores que se sentirão motivados a comprar determinada marca. Já o reflexo da marca denota uma percepção do que seria o usuário ideal para o serviço ou produto, e é isso que faz com que eles sejam comprados. Para Kapferer (2003:95), *sabe-se bem que os écharpes Hermes não são vendidos somente para agentes secretas diáfanas... Mas é esse o reflexo que faz vender. Muitas mulheres gostariam de ser assim*.

O sexto e último componente do prisma da identidade de marca é a *mentalização*, aspecto que representa uma maneira que a marca tem de ajudar os consumidores a estabelecerem uma relação consigo próprios. Enquanto o reflexo é considerado uma exteriorização da identidade, a mentalização é parte integrante

da interiorização da marca. Mesmo pessoas que não são esportistas, ao utilizar determinadas marcas como *Lacoste*, sentem-se pertencentes ao universo dos esportes, representando um clube seletivo.

As seis faces do prisma de Kapferer (*op.cit.*) definem a identidade da marca, formando um *'todo estruturado'*. É na interação desses elementos que a marca se realiza.

Para Kapferer (*op.cit.*), o prisma da identidade da marca é uma maneira de se analisar suas forças e fraquezas, e como resultado dessa análise tem-se o diagnóstico da imagem, permitindo o planejamento que definirá para onde se quer levar a marca.

Alguns modelos de gestão de marcas foram buscar na Psicologia as suas bases de argumentação para a construção de suas marcas. Mark e Person (2001) utilizam a teoria dos arquétipos, oriunda da Psicologia, para construir seu modelo de criação e de gestão de marcas. Para eles,

hoje em dia, a marca não é só um repositório de características funcionais, mas também de significado e valor. No entanto, se queremos identificar e alavancar eficazmente os elementos essenciais ou imutáveis das nossas marcas, precisamos nos tornar fluentes na linguagem visual e verbal dos arquétipos.
MARK & PERSON (*op.cit.*:15)

A teoria dos arquétipos utiliza as teorias de Carl Gustav Jung (1964) que define arquétipo como *formas ou imagens de natureza coletiva que ocorrem em praticamente toda a terra como componentes de mitos e, ao mesmo*

tempo como produtos individuais de origem inconsciente (JUNG, in: MARK & PEARSON, 2001:18).

Os arquétipos foram objeto de estudos minuciosos feitos por Jung, e o seu conceito de arquétipo é semelhante ao dos antigos filósofos gregos, mas com uma peculiaridade importante. *Jung afirma que as formas ou imagens arquetípicas não existem lá fora no cosmo, mas dentro da mente humana, no inconsciente coletivo da humanidade* (RANDAZZO, 1996:66).

Para Vincent (2005), os mitos acompanham os homens ao longo das eras, e a busca pelo *ser diferente, criativo ou original* esbarra no compartilhamento das mesmas idéias da nossa mitologia comum. Na sociedade atual, esses mitos estão presentes nas marcas.

A teoria arquetípica de Jung mostra que os arquétipos existem no inconsciente das pessoas, e não são percebidos claramente, trabalhando como instintos e conduzindo as formas de conduta e comportamento das pessoas. Para ele, os arquétipos são percebidos por meio das imagens e dos símbolos, como, por exemplo, no caso do arquétipo básico do herói ou guerreiro, que representa o instinto da guerra e da agressão. Assim, para esse mesmo arquétipo podem existir várias interpretações, como o *centurião romano, cavaleiro, fuzileiro naval* (RANDAZZO, 1996:67).

As teorias de gestão de marcas baseadas em arquétipos consideram que, no início da comercialização dos produtos, a criação das marcas não exigia um planejamento muito elaborado, pois a demanda excedia a oferta e existiam grandes diferenças funcionais entre os produtos. As marcas surgiram dentro deste cenário. (Mark e Pearson, 2001).

Com a sofisticação e evolução dos mercados, houve uma alteração do cenário competitivo, em que a oferta começou a superar a demanda, e o planejamento da marca tornou-se fundamental para se alcançar melhores resultados com relação aos concorrentes.

Na década de 1980, quando *empresas inteiras estavam sendo adquiridas simplesmente para o comprador obter suas marcas poderosas*

(MARK & PEARSON, 2001:23) uma nova visão surgiu no mercado, mostrando que as marcas tinham significados únicos para os consumidores, e isso se traduzia em uma posição de mercado superior comparados com os produtos similares.

Segundo Randazzo (1996), um produto é o aspecto físico de uma marca, e ele, normalmente, é estático e finito, mas as percepções que os consumidores têm das marcas cria um mapa dinâmico e maleável. Como os produtos podem ser copiados, as marcas que apresentam esses significados únicos passam a ser o diferencial competitivo, representando ativos valiosos.

As estratégias de gestão de marcas que buscam se apropriar dos significados universais, como os arquétipos, tornam-se mais valiosas, pois passam a ser ícones no mercado (Mark & Pearson, 2001). Os consumidores valorizam alguns produtos mais pelo que eles representam do que efetivamente pelo que fazem ou entregam (Holt, 2004). Marcas como *Nike* e *Harley-Davidson* trazem significados muito superiores aos respectivos produtos: tênis e motos. No mundo dos arquétipos, *Nike* representaria o 'herói' e *Harley-Davidson* representaria o 'fora-da-lei' (Mark e Pearson, 2001).

O publicitário Nizan Guanaes (1994) define bem a questão da marca *Nike* como um mito moderno que se apropria do significado deste arquétipo. Para ele,

Nike é sublime. Construção madura e violentamente sofisticada do que pode haver de mais poderoso no mundo do marketing: uma relação de afeto entre um produto e seu consumidor. Nike não é um tênis, um calçado, é um modelo de vida.

Nike é um estilo e uma visão do mundo. Seus anúncios são evangélicos. Não vendem apenas, doutrinam. Não convencem só, convertem.

(...) É este mundo de Nike que os sedentários como eu compram junto com o tênis. Nike faz o menino do

subúrbio americano, o garotão do meio-oeste (...) se sentir um jogador de basquete vindo do Harlem.

(...) Nike faz a mulher separada e celulitária se sentir Fernanda Keller só porque deu três voltas no quarteirão. De Nike, é claro. (...) Por isso um monte de boy que não podia ter Nike tem Nike. Porque se não tiver ele morre. Boy é cabeça, tronco e Nike.

Um intelectual mal-humorado dirá que eles vendem ilusões. É verdade.

(...) E não há coisa mais útil para o homem do que a ilusão,

Ilusão é gênero de primeira necessidade fisiológica do homem. Nike é sonho (...)

(...) Mr. Nike sabe que nos dias de hoje o melhor ponto de venda de um produto é estar nos cantos perdidos do cérebro e da alma humana. (GUANAES, 1994:2-4).

A utilização da psicologia arquetípica na gestão das marcas permite aos profissionais a busca de identidades de marcas duradouras que possam estabelecer o padrão do mercado, provocando significados nos consumidores e, por meio da sua fixação, inspirar a fidelidade dos consumidores. Ao utilizar a psicologia arquetípica, as marcas se relacionam com a psique humana, trazendo sentido de reconhecimento ou familiaridade e, principalmente, um significado para as marcas (Mark e Pearson, 2001). As marcas que conseguem agregar esses significados passam a ocupar um lugar superior na mente dos consumidores, e a ser consideradas marcas icônicas (Holt, 2004).

A análise arquetípica das marcas está centrada na questão *personalidades das marcas*. A agência de propaganda Young & Rubican foi pioneira na utilização dessa ferramenta para auxiliar a gestão das marcas de seus

clientes, e a utilização dos arquétipos faz parte integrante do seu modelo *BrandAsset Valuator* (Young & Rubican, 2003)

Mark e Pearson (2001) apresentam doze principais arquétipos que se apresentam frequentemente nas atividades comerciais atuais, recuperados na tabela 6.

Tabela 6 - Doze principais arquétipos das atividades comerciais atuais

	Arquétipos	Função na vida das pessoas
1	Criador	Criar algo novo
2	Prestativo	Ajudar os outros
3	Governante	Exercer o controle
4	Bobo da Corte	Divertir os outros
5	Cara Comum	Estarem bem assim como são
6	Amante	Encontrar e dar amor
7	Herói	Agir corajosamente
8	Fora-da-lei	Quebrar as regras
9	Mago	Influir na transformação
10	Inocente	Manter ou renovar a fé
11	Explorador	Manter a independência
12	Sábio	Compreender o mundo em que vive

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Mark e Pearson (2001)

Teorias e modelos de gestão de marcas também foram beber na fonte de uma outra área do conhecimento, a Semiótica. Segundo Perez (2004:140), entende-se por semiótica *o estudo dos signos.*

De acordo com o filósofo americano Charles Sanders Peirce, um signo é algo que significa algo para alguém (Peirce, *apud*: Mollerup, 2006).

Peirce desenvolveu a teoria triádica do signo, figura que transmite todo o seu conceito. Nele, o autor utiliza dois conceitos para 'signo': o primeiro expressa um sentido mais amplo para o termo, em que são mostradas as relações existentes na tríade semiótica (figura 9):

Figura 8 - A Tríade Semiótica de Peirce



Fonte: Tríade Semiótica de Peirce, apud: Mollerup (2006)

Pierce apresenta o segundo sentido de signo como uma das próprias

partes constituintes da tríade, juntamente com o objeto e o interpretante.

A semiótica peirceana baseia-se na idéia de que todo o signo se consolida por meio das relações que envolvem seu objeto, com aquilo que o signo está representando e, também, se relaciona com os efeitos que ele causa, os chamados interpretantes (Perez, 2004). Estes termos podem ser ilustrados da seguinte maneira: um logotipo é o signo que representa uma organização ou um produto/serviço, no caso, um *representamen*. O objeto é a própria organização ou o produto/serviço. Já os efeitos que este logotipo (signo) causa nas mentes dos consumidores são os interpretantes (Mollerup, 2006). Dentro deste conceito, o interpretante dependerá não apenas do signo, mas também do contexto e da cultura em que os consumidores estiverem inseridos, fazendo com que eles tenham, para o mesmo signo, vários interpretantes.

Mollerup (2006) analisa a teoria da tríade semiótica proposta por Peirce com o exemplo da marca de canetas e tinta para escrever, *Montblanc*: Para ele, a estrela branca é o *representamen* (signo), a companhia que produz as canetas é o objeto. A estrela branca da *Montblanc* pode disparar uma lembrança de fabricante de utensílios para a escrita, mas também pode gerar outros interpretantes como prestígio e qualidade vendidos sobre esta marca.

Perez (2004:142) pontua que as relações entre semiótica, marketing e publicidade estão cada vez mais ligadas, *tendo em conta a complexificação da nossa sociedade que cada vez mais consome símbolos construídos em grande parte pela publicidade do mundo capitalista*.

A autora identifica e correlaciona os tipos de interpretantes da semiótica com seus pares correspondentes na análise mercadológica, conforme tabela abaixo:

Tabela 7 - Perspectivas Mercadológicas dos Interpretantes Semióticos

INTERPRETANTE SEMIÓTICO	PERSPECTIVAS MERCADOLÓGICAS
<u>Efeitos de Primeiridade</u> - Qualidade - Sentimento	<u>Benefícios Emocionais</u> - Status - Poder - Glamour
<u>Efeitos de Secundidade</u> - Ocorrem pelas experiências dos consumidores com os produtos	<u>Benefícios Racionais</u> - Performance - Conforto - Durabilidade
<u>Efeitos de Terceiridade ou Interpretante Lógico</u> - O entendimento geral que o signo produz nos consumidores	<u>Lealdade à Marca</u> - Consumidor não interpreta ou racionaliza. Consome pela segurança que o produto passa.

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Perez (2004)

Semprini (2006) desenvolve em seus trabalhos um modelo de gestão de marcas sob a perspectiva das teorias da Semiótica. Na visão deste autor, a identidade da marca concentra-se no chamado '*Projeto da Marca*', formado por cinco componentes:

- 1 – enunciação fundamental;
- 2 – promessa;
- 3 – especificação da promessa;
- 4 – inscrição da promessa em um território; e

5 – valores.

O primeiro componente, a *enunciação fundamental* da marca, é a base, o fundamento da marca, é o que contém a verdadeira razão de ser. Segundo o estudioso, um enunciado de marca não deveria se concentrar em dizer que ela deverá aumentar a participação de mercado, ou de vender mais determinada versão de um produto. Essas são, outrossim, conseqüências de um projeto de marca bem conduzido. A elaboração do enunciado fundamental é um momento de reflexão e introspecção.

Às vezes, trata-se de um momento doloroso no qual a marca deve se perguntar, sem concessão, a terrível questão espinosiana “Por que eu ao invés do nada? [ou ainda que uma outra marca?] SEMPRINI (2006:159)

O enunciado fundamental da marca é a chave para se criar a autenticidade e a originalidade do projeto da marca, pois no atual cenário de competição semiótica cada marca deverá sempre mostrar a razão primordial de sua existência, e legitimar sua existência (Semprini, *op.cit.*).

O segundo aspecto formador do Projeto da Marca é a *promessa*, que é a projeção do enunciado fundamental para o público da marca. Não adianta a marca criar um enunciado fundamental se não apresentar as competências necessárias para honrá-la. Nesse sentido, a promessa não deve ser vazia, mas sim, se basear nas vantagens que os consumidores irão ter como resultado das competências oferecidas Para Semprini (2006:161), *a competência técnica é a condição de realização de uma promessa que é explicitamente feita ao público da marca.*

O terceiro aspecto remete à *especificação da promessa*, que é o desenvolvimento do ponto de diferenciação da marca, momento em que a promessa da marca será construída de maneira única e original. Segundo o autor, é uma das etapas mais complexas, principalmente em segmentos de grande

concorrência, e é na redação do enunciado fundamental que se encontra a diferenciação da promessa. Como exemplos de projetos de marcas que trabalham de maneira clara os seus enunciados, obtendo, com isso, diferenciação em suas promessas, Semprini (*op.cit.*) apresenta:

Tabela 8 - Projetos de marca

Marca	Projeto de Marca
Lóreal	Tornar as mulheres orgulhosas delas mesmas
Ajax	Liberar a mulher do trabalho doméstico
Nokia	Conectar os indivíduos
Starbucks	Criar uma cultura de café
Apple	Tornar o trabalho agradável e divertido na convivência diária

(Congelados). Com isso, o autor levanta uma questão: seriam, então, as marcas reféns do seu posicionamento histórico? A resposta, para ele, não estaria nas pesquisas junto aos consumidores, mas sim dentro do próprio projeto da marca, não desconsiderando, dessa maneira, a opinião de seus destinatários.

O último elemento pertencente ao Projeto da Marca relaciona-se com os *valores* da marca. Segundo Semprini (*op.cit.*) são os valores que ajudam a ‘*colorir*’ sua abordagem, a dar uma atitude singular que reflita os valores socioculturais. O conceito de valores de Semprini podem ser vistos como um paralelo dos conceitos de personalidade de Keller (1998), Aaker (2000) e Kapferer (2003). A escolha dos valores para a marca traz consigo características das pessoas. Assim uma marca pode ser tradicional, irônica, rebelde, etc. Estes valores fornecerão a maneira de comunicação e de expressão da marca. As cinco etapas constituintes do Projeto da Marca interagem simultaneamente, criando *um sistema de circulação e retroação nos dois sentidos do processo* (SEMPRINI, 2006:163).

O Projeto da Marca mostra o que a marca quer ser, carrega em si a memória do passado, mas também traz as potencialidades da marca, as intenções implícitas e explícitas do que poderá ser as ambições, as opções, as obrigações e os seus limites (Semprini, *op.cit.*). Para o autor, a fraqueza dos modelos de CBBE (*Customer Based Brand Equity*), em que Keller e Aaker são seus expoentes mais conhecidos, está justamente no fato de estarem demasiadamente focados nas percepções dos destinatários (consumidor), e, portanto, podem mostrar uma fotografia da identidade da marca no momento atual (presente), mas não avaliam os elementos não explícitos que contribuem para o Projeto da Marca, para a sua evolução.

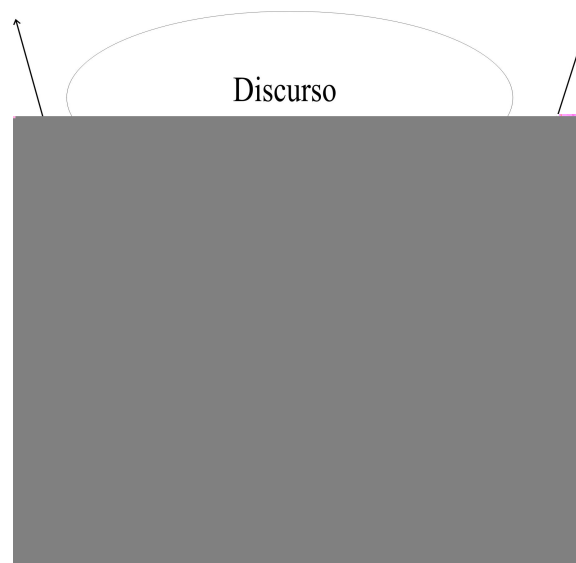
Semprini (2006), em continuidade a seu modelo, acredita que, ao finalizar a instância da enunciação, que é o Projeto da Marca, inicia-se a fase de geração dos enunciados que irão concretizá-la, chamada de ‘*manifestações da marca*’.

As manifestações das marcas são analisadas, tradicionalmente, no

marketing mix: logotipos, embalagens, patrocínios, promoções, ponto de venda, etc. Desse modo, é pelas manifestações da marca que o Projeto da Marca se tangibiliza e é realizado. O desenvolvimento de novos produtos deverá, por exemplo, ser coerente com seu projeto em todos os detalhes, e a soma de todas as manifestações forma um conjunto que permite definir a sua identidade manifesta (Semprini, *op.cit.*).

Cada uma dessas manifestações pode ser considerada um enunciado, ou como diria o autor, *uma estrutura semiótica completa, um micro-discurso no qual se pode aplicar o modelo de análise semio-narrativo* (SEMPRINI, 2006:167).

Figura 9 - A organização semio-narrativa do significado



Fonte: (SEMPRINI, 2006:167)

A definição de cada uma das partes da organização semio-narrativa do significado é apresentada resumidamente na tabela abaixo:

Tabela 9 - Definição das partes da organização semionarrativa do significado

Nível da Organização Semio-Narrativa	Descrição	Impacto Identidade da Marca
Valores	Ponto de partida Número ilimitado de valores fundamentais que estruturam e orientam a sociedade: Vida x Morte Justo x Injusto Paixão Amor Ternura	Valores fundadores da marca Dar sentido à marca Núcleo fundador da marca: verdadeira fonte da identidade da marca Imaginário Profundo simbolismo Assegura a continuidade no tempo Assegura a memória junto ao público
Narração	Nível intermediário As narrativas organizamos valores Os valores ficam explícitos através dos relatos	A marca coloca seus valores em cena Evidencia o papel da marca que lhe é atribuído
Discursos ou Manifestações	Nível enriquecedor dos valores e da narração, pelas figuras do mundo: Objetos Formas Cores Estilos <i>Slogans</i> Logotipos Variabilidade infinita de opções Nível sensível ao ambiente sociocultural, aos modos de vida e ao comportamento do receptor Nível onde se situam os códigos e atributos	Parte concreta e visível da identidade Tangibiliza os valores e as narrações Nível mais estudado pelos estrategistas do marketing

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Semprini (2006)

Semprini (2006) exemplifica a aplicação desta análise semio-narrativa em algumas manifestações de marcas. Considerando o ponto de venda da rede americana de cafés *Starbucks*, como uma manifestação de marca, o autor arrola seus valores, suas narrações e os seus discursos, análise ilustrada pela figura 10, a seguir:

Figura 10 - Análise de um ponto de venda da Starbucks



Fonte: Análise de um ponto de venda Starbucks, considerado como uma manifestação de marca (SEMPRINI, 2006:173)

Para Semprini (2006), a identidade da marca ocorre com a somatória das diversas manifestações, totalidade, esta, a que ele chama de identidade manifesta da marca, *definida pelos receptores e público, a partir dos elementos significantes que lhe foram comunicados* (SEMPRINI, 2006:172).

No conceito apresentado pelo autor, as manifestações da marca trazem elementos do passado e do presente da identidade da marca e, assim, por

essa perspectiva, tem um paralelo com os modelos de *Customer Based Brand Equity*, baseados nas percepções dos consumidores.

Para finalizar as idéias de Semprini (2006), vale ressaltar que o autor traz a noção do contrato da marca como forma de expressar o

apego dos receptores ao projeto da marca, da forma como puderam decifrá-lo na identidade manifesta e define as regras e as condições deste apego (SEMPRINI, 2006:178).

Essa noção encontra eco nos aspectos de relacionamento e fidelidade, quando os consumidores estabelecem um vínculo com as marcas, projetando nelas seus próprios projetos, sonhos e necessidades. Assim, o projeto da marca *Danone* – garantir uma alimentação saudável e saborosa à base de produtos frescos – encontra adeptos no atual ambiente, em que as pessoas procuram e desejam esses elementos para seu próprio projeto de vida (Semprini, *op.cit.*). Esta aderência cria um contrato entre a marca e os receptores abertos a este tipo de mensagem. O autor reforça, ainda, que esta análise que considera a dialética entre projeto de marca e identidade manifesta é que

...permitirá conceitualizar a relação e o apego que uma marca pode gerar em seu público: é a noção de contrato. (e) O contrato será ainda mais forte se souber dar ao receptor a impressão de lhe proporcionar um algo mais de sentido, quer dizer, ele é capaz não só de responder a uma necessidade de sentido já formulada e claramente identificada como tal, como também de traçar um novo horizonte de sentido no qual o receptor encontra a interpretação de uma busca de significado que ele sentia, mas que não havia ainda explicitado claramente (...) Ele desenvolverá um contrato particularmente sólido com a marca, pois reconhecerá nela, de um lado, a capacidade de interpretar suas aspirações de maneira extremamente original e, por outro, o saber

surpreender, propondo objetos imprevisíveis e inovadores, mas sempre respeitando o contrato estabelecido. (SEMPRINI, 2006:178)

Quando o contrato é rompido, acontece um choque nos consumidores, que não aceitam esta ruptura. Foi o caso do lançamento nos Estados Unidos da *New Coke*, que gerou revolta nos consumidores tradicionais, pois eles viram, no novo produto, uma quebra de contrato entre as partes. Os consumidores aceitam novos produtos como *Diet Coke* e até aceitariam uma nova versão, mas não a alteração da Coca-Cola tradicional.

2.5 *A Marca-País*

Com a competição cada vez mais acirrada, muitas nações resolveram utilizar o ferramental da gestão de marcas, para se diferenciar dos seus concorrentes, principalmente, em termos de imagem. Os objetivos da gestão da marca-país estão relacionados com a atratividade de investimentos estrangeiros, de turistas, e também auxiliar a venda de produtos e serviços nos mercados externos (Kotler e Gertner, 2004).

Assim como no caso das marcas de sabonetes e detergentes, as pessoas conseguem identificar os países, ou seja, saber o que cada país representa. Os países também assumem significados por meio de suas imagens, que, nesse caso, podem ser os símbolos nacionais como as cores da bandeira, seus monumentos históricos, os acidentes geográficos característicos, seus animais, suas músicas, seus artistas, seus esportistas, etc. Alguns epítetos surgem baseados nessas imagens, como por exemplo: Brasil, o país do futebol; Portugal, o país do fado; Austrália, o país dos cangurus, entre outros.

Kotler e Gertner (2004) mencionam a expressão *country equity*, que pode ser traduzida como valor da marca-país, para expressar o impacto resultante das percepções que os consumidores têm sobre um país, em relação a seus produtos.

Assim, produtos com a designação *'Made in Germany'* (produzido na Alemanha) e *'Made in Switzerland'* (produzido na Suíça) remetem a uma alta qualidade, diante da reputação conquistada por esses países ao longo dos anos. Da mesma maneira, *'Made in Suriname'* (produzido no Suriname) e *'Made in Myanmar'* (produzido em Myanmar) podem representar um ponto de interrogação em função das dúvidas sobre a sua qualidade, em função do baixo valor da marca desses países, mesmo que o produto apresente qualidade igual ou superior ao de outros países que têm melhor valor de marca. (Kotler e Gertner, *op.cit.*). Nesse caso, o que conta é a percepção dos consumidores. Não adianta ter os melhores produtos, se eles não são percebidos desta maneira.

Recentemente um empresário português de tecnologias de informação referiu-me que estava em disputa com um concorrente alemão visando uma exportação para um terceiro país (...) A empresa portuguesa comercializava algo com mais qualidade que o da sua congênera europeia, mas era portuguesa e a concorrente alemã. Conseqüentemente uma tinha a onerá-la o "fardo do fado" (...) a outra era catapultada pela percepção de rigor e de excelência dos povos de além-Reno. CRUZ (2005:138)

Gilmore (2004) lembra que os países em geral têm uma determinada identidade. Quando se pensa na Argentina, as imagens que aparecem na mente dos consumidores são: carne, tango, Evita Perón e a Guerra das Malvinas. Alguns países compartilham elementos semelhantes, mas obtêm percepções diferentes sobre eles.

Kotler e Gertner (2004) mostram que a Grécia e a Turquia, países

vizinhos no Mediterrâneo, têm posições diferentes na percepção dos indivíduos. A Turquia tem belas praias, até em maior número do que a Grécia, devido ao tamanho de sua costa, e lá também se encontram vestígios das antigas civilizações, com ruínas dos templos e de cidades (a lendária Tróia se situa no território turco, por exemplo), mas é a Grécia que recebe o maior número de turistas. Existem, também, outras variáveis que colaboram para se construir (ou destruir) uma imagem de um país. No caso da Turquia, entre outras coisas, o filme *O expresso da Meia-noite* divulgou uma imagem de um país que não respeitava os direitos humanos, agregando, assim, uma imagem negativa àquele país (Kotler e Gertner, 2004). Dessa forma, as percepções de um país podem ser estereotipadas, exigindo, assim como acontece com os produtos, um reposicionamento estratégico.

Existem muitos casos de países que utilizaram a gestão de marcas para promover seu turismo, seus produtos e também para criar uma maior atratividade aos investimentos. A Espanha tem sido reconhecida como um dos casos de maior sucesso de reposicionamento. Segundo Olins (2006:02),

a Espanha até 1975 tinha uma imagem de país atrasado, pobre e vivia uma longa ditadura. Era um país para passar férias, mas não para morar. Com a morte de Franco e a ascensão da Espanha à Comunidade Européia, as coisas começaram a mudar, tanto na realidade quanto na percepção. Hoje temos pessoas e empresas com grande respeitabilidade como o cineasta Almodóvar, arquitetos como Calatrava e empresas multinacionais como a Repsol e a Telefonica. As mudanças na realidade e na percepção aconteceram devido às iniciativas do Governo Central e também por projetos das regiões.

Para Gilmore (2004), o caso da Espanha serve como exemplo de reposicionamento eficiente de um país. Isso se explica pela existência de um projeto coordenado de iniciativas e também pela colaboração dos formadores de opinião que conseguem mobilizar toda uma nação neste projeto. Para ele,

a Espanha representa hoje uma história de sucesso de reposicionamento de um país, envolvendo um programa de promoção nacional que usa o sol do pintor Joan Miró para simbolizar o passo decisivo rumo à modernização. Esse programa foi acompanhado de ações publicitárias em âmbito nacional e regional e reforçado por fatores como a privatização e rápida expansão mundial de multinacionais espanholas, o impacto dos Jogos Olímpicos de Barcelona em 1992, a reconstrução de grandes cidades (...) Esse resultado é, ao mesmo tempo, fruto de planejamento e coordenação cuidadosa e de ação individual e corporativa inspirada. GILMORE (2004:80).

Pode-se argumentar que os investimentos da União Européia ajudaram na concretização desta mudança, e isso é fato, mas a Espanha soube utilizar esses recursos para criar um eficiente projeto de marca-país.

Existem outros exemplos de casos bem sucedidos de gestão da marca-país, como a Costa Rica, que conseguiu atrair investimentos externos, como a fábrica da *Intel*, competindo com outras nações economicamente mais poderosas dentro da América Latina, e que também conseguiu desenvolver seu turismo, por meio da gestão de marcas. No caso de utilização da marca-país com vistas à venda de produtos de uma nação de maneira mais eficaz no exterior, a Colômbia merece menção. Kotler e Gertner (2004:64) afirmam que

há quase duas décadas, os consumidores dos Estados Unidos consideram o “Café de Colombia” um produto de alta qualidade. A promoção do nome do país “Colômbia” por meio de uma “marca” de café de alta qualidade é feita com a ajuda do personagem Juan Valdez, um camponês típico. Ele e sua mula representam o selo de garantia pela Federação Nacional de Plantadores de Café da Colômbia.

A Colômbia conquistou respeitabilidade neste segmento por meio de um programa consistente de atividades como patrocínios, comunicação nos

pontos de consumo, comunicação via televisão, sempre valorizando os aspectos de alta qualidade ligados emocionalmente ao personagem Juan Valdez, que expressa os cuidados que os camponeses têm com os grãos de café. Como resultado, a *Colômbia detém mais de 40% do mercado de cafés especiais nos Estados Unidos* (KOTLER & GERTNER, 2004:64).

Miranda (2004) arrola os passos para a criação de um programa para a construção de uma marca-país. Segundo o autor, o primeiro passo do programa é a obtenção da cooperação e do comprometimento dos vários formadores de opinião, entre eles, o Governo, os empresários, as universidades, e os veículos de mídia. Um projeto de marca-país requer o envolvimento da nação, que deve se sentir parte do projeto, ou seja, não se trata apenas de um projeto criado isoladamente por uma única entidade ou órgão. A participação efetiva de vários segmentos é determinante para o seu sucesso.

O segundo passo está relacionado ao diagnóstico das percepções que os habitantes têm sobre o seu próprio país. Em seguida, deve-se analisar qual a imagem da nação entre os grupos externos que são objetivos do país, como por exemplo, turistas, investidores e compradores de produtos. O quarto passo está ligado à criação de um posicionamento capaz de convencer os vários tipos de públicos, que aquele país oferece aquilo que eles procuram. O último passo é a implementação das estratégias para alinhar o comportamento e as iniciativas de todos os setores envolvidos.

Gilmore (2004) compartilha, ainda, a idéia de que a gestão de uma marca-país deve ser vivida pelos cidadãos e que ela *deve estar no coração das pessoas*.

Figura 11 - Marca País e o espírito das pessoas



Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Gilmore (2004)

Dessa forma, a marca-país se constrói pela captura do espírito das pessoas, e relaciona-se, também, diretamente com o espírito do lugar onde é criado (Gilmore, 2004). Assim, o espírito das pessoas – entendido como os valores que elas têm sobre a sua nação e sobre si próprios, e sobre fatores como cultura, história, economia – é o centro desse modelo.

No segundo halo, vem o posicionamento. Segundo Gilmore (2004:83), essa é a parte mais complexa do *branding*, pois ele deve ser *aspiracional, inspiracional, desafiador e diferenciado*. Sem um posicionamento que contenha estes princípios, a motivação dos públicos interno e externo não acontecerá (o terceiro halo do modelo). O envolvimento das pessoas faz com que a marca se concretize, e, sem essa participação, a marca-país tende a ser apenas um projeto burocrático, com planejamento, mas sem a vivência no dia-a-dia.

Para a autora (*op.cit.*), *a marca-país não decolará a menos que*

consiga conquistar corações e mentes. Os cidadãos da nação são os que mais têm a ganhar com a criação da marca-país, pelo potencial de geração de empregos, pelo efeito multiplicador criado pela atração de investimentos, entre outras coisas. Além disso, existem outros ganhos, como as contribuições das campanhas da marca-país, pois levantam o moral da nação, criam a união e o sentimento de ‘*pertencimento*’ a um projeto comum, de orgulho nacional.

Segundo Gilmore (2004:85),

deve-se usar a marca-país como alicerce sobre o qual construir a fidelidade do povo, uma vez que não podemos achar a fidelidade de um país seja um fato consumado. A fidelidade também é essencial para a concretização da marca-país, pois queiramos ou não, cada um dos cidadãos do país torna-se sua incorporação viva.

O conceito de marca-país servirá como um dos pilares da análise do estudo de caso, pois como este trabalho compara marcas não de fabricantes individuais, mas sim de Nações, é fundamental entender a influência da identidade do país sobre os seus respectivos produtos. E também considerar, a influência que os produtos exercessem sobre a imagem de um país, em um processo de retroalimentação.

Em 1960, a Federacafé criou um símbolo – um camponês chamado Juan Valdez – para expressar a imagem do café da Colômbia. *De personalidade amigável, este plantador de cafés com grandes bigodes, sempre com sua mula, trazia os grãos colhidos um a um, pelas encostas das montanhas colombianas* (PENDERGRAST, 1999:285).

O objetivo dos publicitários da agência e dos executivos da Federacafé era o de ressaltar os aspectos que faziam do café colombiano um café de qualidade, comparado com o de outros países. Para comunicar estes atributos, foi necessário ‘traduzir’ aos consumidores a própria oferta das vantagens ambientais e geográficas da Colômbia, tais como seu solo de origem vulcânica, o clima úmido e fresco das montanhas onde o café é produzido, e toda a cultura cafeeira colombiana (Federacafé, 2006).

A campanha *Café de Colombia*, com o seu mítico personagem Juan Valdez, começou em 1959, quando os preços dos grãos despencaram no mercado internacional, em função do excesso de oferta. Os dirigentes da Federacafé decidiram implantar um projeto para mostrar a superioridade do café deste país, para, com isso, receber um *premium* sobre o produto oferecido por outros países (Dicum e Luttinger, 1999).

Segundo a Federacafé (2006), Juan Valdez não é apenas um bom café. Ele simboliza a dedicação e os valores da associação que o criou e que o respalda e de todos os colombianos que trabalham honestamente para que a Colômbia progrida.

A personagem de Juan Valdez, nome escolhido por ser de fácil pronúncia para os americanos, público-alvo das primeiras campanhas

publicitárias, foi adotada como o símbolo de uma cultura de tradição no cultivo do café que destacava a dedicação de seus agricultores. Na construção da simbologia criou-se a mula Conchita, que acompanha Juan Valdez, e que funciona como elemento descritivo das dificuldades geográficas das montanhas colombianas e do tratamento cuidadoso que as famílias de cafeicultores dispensam ao transporte dos grãos, desde o campo até os consumidores (Federacafé, 2006).

O primeiro a interpretar esta personagem foi o ator José Duval, que se vestia como os camponeses colombianos e sempre estava com o tradicional sombrero. Segundo Pendergrast (1999), Juan Valdez capturou a imaginação dos americanos.

A campanha de comunicação seguiu, de fato, a realidade da produção dos grãos da Colômbia: a maior parte da produção era feita por camponeses em suas propriedades agrícolas, chamadas fincas. A Federacafé (*op.cit.*) estima que mais de 200 mil famílias, lideradas por homens como Juan Valdez, manejam essa cultura no país.

Oliveira (2004) afirma que apesar dos grãos chegarem aos portos pelas ferrovias, o transporte era realizado, primeiramente, pelos lombos das mulas, das propriedades rurais nas montanhas até os entrepostos comerciais. Eram as mulas que viabilizavam a produção e o transporte do café nesse país de relevo acidentado.

Pendergrast (*op.cit.*) conta que a campanha de comunicação com Juan Valdez iniciou-se em Janeiro de 1960 nas dez maiores cidades americanas, por meio de anúncios de página inteira em jornais, como por exemplo os dizeres abaixo:

Nós não sabemos quem é mais teimoso Juan Valdez ou sua mula. Juan tem uma finca a mais de 5.000 pés de altura nos Andes Colombianos. O solo é rico, o ar é fresco e úmido. Duas razões para o extraordinário café da Colômbia. A terceira é a teimosia dos produtores como Juan. PENDERGRAST (1999:285)

O material explicava a importância da colheita manual, grão a grão, feita pelas famílias dos agricultores, e todo o trabalho que tinham para descer o produto das montanhas utilizando as mulas. O conceito mercadológico criado pela agência de Nova York, *Doyle Dane Bernback (DDB)*, conseguiu traduzir a realidade colombiana, captada pelo público americano como um trabalho de muita atenção, cuidado, de cunho artesanal, realizado com muito esforço, e *ao beber uma boa xícara de café colombiano, os americanos estavam conscientes de todo este esforço e valorizavam isto* (PENDERGRAST, 1999:286).

A campanha publicitária de Juan Valdez criou a imagem de excelente qualidade para o café colombiano, pois os seus *blends* suportavam a criação dessa personalidade, ou seja, a qualidade do produto (aspectos funcionais) era uma sólida base para se erguer uma personalidade calcada no conceito do camponês dedicado e simpático (aspectos emocionais).

No primeiro ano, foi investido perto de um milhão de dólares na divulgação da campanha, que teve boa repercussão, o que fez com que a Federacafé investisse em televisão, transmitindo a imagem de Juan Valdez trabalhando nas plantações de café e conduzindo sua mula montanha abaixo (Federacafé, 2006).

Pesquisas feitas na época pela agência criadora de Juan Valdez mostraram que, cinco meses depois do início de sua veiculação, houve um incremento de 300% no número de consumidores que identificavam o café colombiano como o melhor do mundo, fato que surpreendeu a agência DDB, pois se imaginava que demoraria dois anos para se atingir esse índice (Dicum e Luttinger, 1999).

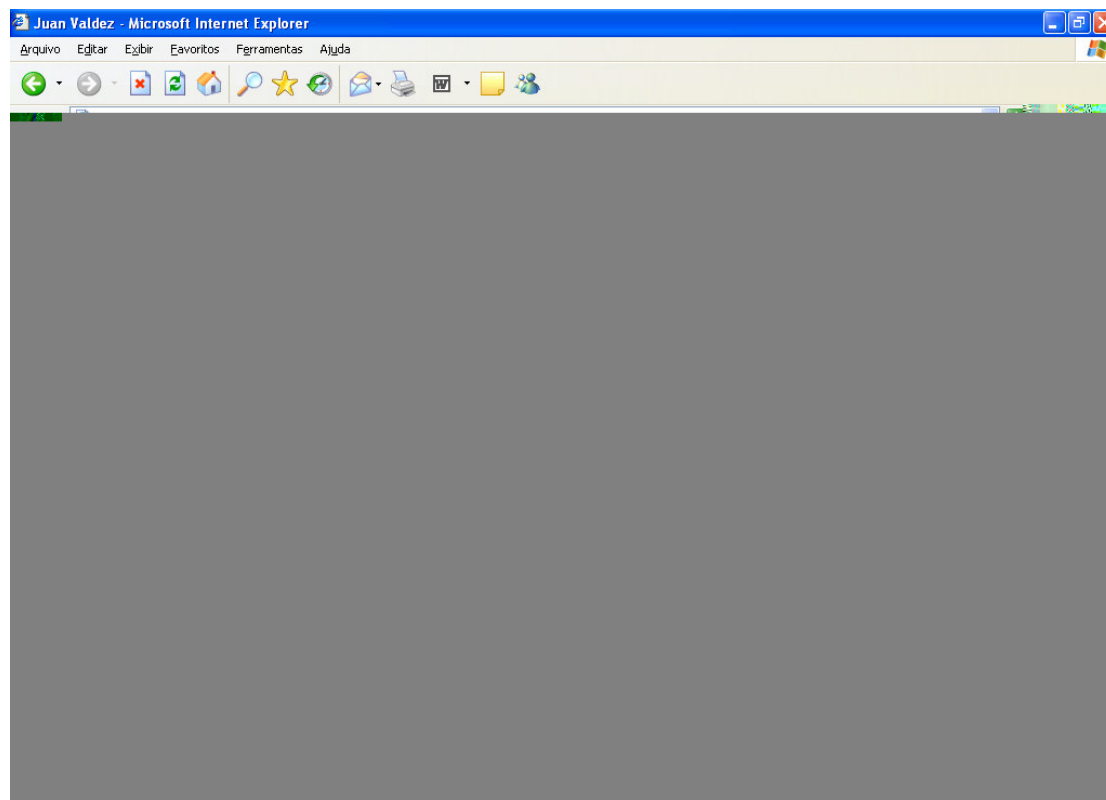
Com o sucesso obtido nos Estados Unidos, em 1962 a campanha de Juan Valdez foi levada pela Federacafé para o Canadá e para a Europa. Os torrefadores de vários países começaram a divulgar que seus produtos não eram *blends* que continham café da Colômbia, mas sim, que eram produzidos 100% com café colombiano, informação inscrita nas próprias embalagens dos produtos, como diferencial. O conceito de qualidade do grão colombiano começou, então, a

ganhar musculatura nas várias partes do globo (Pendergast, 1999).

Desde o ator José Duval, que foi o primeiro Juan Valdez, a Federacafé escolhe um produtor real para personalizar a personagem. Em 1969, Carlos Sanchez um agricultor de Antioquia iniciou a carreira de divulgação e que terminou em 2006. Um novo concurso foi realizado mobilizando os cafeicultores colombianos e Carlos Sanchez foi selecionado como o novo Juan Valdez (www.juanvaldez.com).

O processo de seleção levou mais de dois anos, e compreendeu entrevistas com milhares de candidatos que desejavam se tornar a imagem de embaixador do café colombiano no mundo inteiro, processo que foi amplamente divulgado tanto na Colombia quanto nos Estados Unidos, por meio de mídia espontânea nos noticiários e também pela internet.

Figura 12 - Juan Valdez.com



Fonte: www.juanvaldez.com (Federacafé, 2006)

A missão do novo Juan Valdez foi a de continuar a mostrar todo o cuidado que os colombianos têm com seu principal produto agrícola, representando as mais de 460.000 famílias de cafeteros (produtores de café da Colômbia), e a valorizar os atributos de *esforço, dedicação, cuidado*, desde a colheita manual de cada grão até o consumo (Federacafé, 2006).

Quanto aos aspectos da construção da marca, no início dos anos 80, o café colombiano estava consolidado como um café de qualidade no maior mercado consumidor mundial, os Estados Unidos (Dicum e Luttinger, 1999). Nessa década, a campanha de Juan Valdez começou a ser divulgada globalmente e, para isso, era necessário ter um símbolo gráfico de fácil identificação que pudesse ser aplicado em embalagens, nos materiais para ponto de venda, etc. Então, no início de 1981, foi lançado o logotipo de Juan Valdez (figura 13), em que aparecia a sua imagem, a de sua mula e a das montanhas da Colômbia como pano de fundo. Estes três elementos traduziram a identidade de qualidade, dedicação e cuidado do produto colombiano.

Figura 13 - Café de Colômbia



Fonte: www.juanvaldez.com (2006)

Este símbolo é sinônimo da qualidade do café da Colômbia, endossando campanhas publicitárias, além de identificar as marcas de cafés industrializados, e que são produzidos 100% com grãos de colombianos.

A Federación Nacional de Cafeteros de Colombia é a única

entidade responsável pela gestão da marca ‘*Café de Colômbia*’, desde sua origem, o que tem garantido sua consistência ao longo dos anos. Existe, inclusive, um acordo de licenciamento com todas as cláusulas relativas à aplicação da marca ‘*Café de Colômbia*’, e o descumprimento das cláusulas por alguma empresa anula o acordo e ela perde o direito de utilização da marca.

Primeiramente, este logotipo ficou restrito à utilização gráfica, mas posteriormente, foi agregado aos comerciais para televisão, e em 1987, todos os materiais de divulgação do café colombiano começaram a utilizar a marca.

Em 2002, foi criado o conceito das *Cafeterias Juan Valdez* na Colômbia, como piloto para posterior expansão no exterior. Nele, a Colômbia passa de produtora de grãos para varejista de cafés, negócio que cresce rapidamente no mundo, iniciando, com isso, uma concorrência com a rede americana *Starbucks*, empresa que utiliza os grãos colombianos nos seus produtos. Assim, um novo logotipo foi criado para a identificação das cafeterias Juan Valdez, sem, no entanto, se abandonar os aspectos básicos do tradicional logo, como se observa na figura 14.

Figura 14 - Logomarca das Cafeterias Juan Valdez



Fonte: www.juanvaldez.com (Federacafé, 2006)

A Federacafé e a empresa Procafecol S.A. assinaram um contrato de uso da marca Juan Valdez, e a operadora das cafeterias se comprometeu a pagar um percentual sobre as vendas do produto. O projeto das cafeterias Juan Valdez era um antigo desejo dos cafeicultores colombianos, que queriam participar de toda a cadeia de valor agregado do produto. A venda das bebidas tipo especial nas cafeterias permitiu a obtenção de visibilidade para o produto colombiano, além de trazer uma maior lucratividade para a Federacafé. No final de 2006, já existiam 21 desses estabelecimentos na Colômbia e 6 nos Estados Unidos (figura 15).

Figura 15 - Cafeteria Juan Valdez em Nova York (EUA)



Fonte: www.juanvaldez.com (FEDERACAFE, 2006)

O logotipo 'Café de Colombia' alcança grande conhecimento em vários países, mas os mercados que mostram os maiores níveis de lembrança são os Estados Unidos e a Espanha, principais alvos de recebimento de investimentos da Federacafé.

No ano de 1959, somente 4% dos americanos conheciam o café colombiano. Mais recentemente, o reconhecimento e a associação do logotipo ao produto pelos americanos obtiveram índice superior a 80. A identificação do

logotipo como símbolo do café colombiano está em torno de 50%, segundo dados provenientes de um estudo realizado em 1995 pela associação.

Atualmente, a Federacafé se orgulha de ter desenvolvido uma das marcas mais lembradas no mercado americano e, com isso, ter criado um patrimônio que agrega vantagens competitivas para seus associados, que com a marca *Café de Colombia* podem penetrar em novos mercados e novos canais, obtendo maiores preços para sua matéria-prima vendida.

Em 2005, este ícone colombiano foi escolhido, por voto popular, como o mais lembrado dos Estados Unidos, em concurso realizado durante a *Advertising Week* de Nova York.

Figura 16 - Campanha publicitária – Juan Valdez em Nova York no ano de 2005



Fonte: www.juanvaldez.com (Federacafé, 2006)

Juan Valdez recebeu o prêmio de ícone mais lembrado dos Estados Unidos, tendo mais de 200 mil votos, superando outros 25 finalistas, como por exemplo, *Ronald McDonald*, o Coelho das pilhas *Energizer* e, inclusive, o famoso símbolo da *Nike*.

Ormond *et al* (1999) apontam que uma das principais razões para a diminuição da presença do café brasileiro no mercado mundial foi a campanha promocional desenvolvida pela Colômbia e por outros países da América.

O Brasil exporta café há 300 anos, e é o país que mais planta café no mundo. Como exporta muito, existe uma percepção de foco na quantidade e não na qualidade do produto, principalmente, para alguns países importadores que consideram os colombianos como os melhores grãos da América Latina.

A imagem conquistada pelo país vizinho, Colômbia, é fruto de um investimento médio de US\$ 30 milhões ao ano em marketing, representado pelo camponês Juan Valdez, o ícone daquele produto. O Brasil tem investido em média, algo em torno US\$ 2.5 milhões nos últimos anos, tendo previsto para 2007 um orçamento de aproximadamente US\$ 6 milhões em atividades de marketing nacional e internacional.

4.1 *Histórico*

Conforme já mencionado, o café é importante para o Brasil desde a época da independência. O produto se adaptou tão bem aos solos e climas brasileiros que quatro anos após o estabelecimento da cultura no país, em 1727, já ocorriam as primeiras exportações para Portugal (Ormond *et al*, 1999). No ano de 1849, a produção brasileira de café já atingia 40% da produção mundial e chegou a contribuir isoladamente com 70% do valor de nossas exportações no período de 1925 a 1929 (Oliveira, 2004).

Devido à importância do café nas exportações brasileiras, foi criado, em 1931, o Conselho Nacional do Café (CNC), que, em 1933, foi

substituído pelo Departamento Nacional de Café (DNC), órgão ligado ao Ministério da Fazenda, que administrou o setor até 1946.

De 1946 a 1952, existiu uma lacuna no gerenciamento do café pelo governo federal, até a criação do Instituto Brasileiro do Café (IBC), em 1952, formado principalmente por produtores de café. Este órgão definiu as diretrizes da política cafeeira, incluindo aspectos de produção, armazenagem, comercialização e divulgação do produto até 1989. O IBC atuava por meio de escritórios situados em vários países, como por exemplo, Estados Unidos, Itália, Japão e Inglaterra.

Em 1990, O IBC foi extinto pelo Presidente Fernando Collor, como parte da promessa realizada durante a campanha eleitoral de “caçar os marajás” do serviço público federal, e o fim deste Instituto foi o emblema que concretizou este compromisso. De um dia para outro, um dos maiores setores de exportação do Brasil ficou sem pai nem mãe, segundo Nathan Herszkowicz, Diretor Executivo da ABIC.

As atividades do IBC foram, então, repassadas para o Ministério da Indústria e Comércio que herdou o Funcafé, um fundo que detinha verbas para incentivar a produção e a armazenagem do café, entre outras atividades. Aproximadamente 99% deste fundo era destinado a essas atividades, enquanto o 1% restante era destinado ao fomento da pesquisa agrícola e a atividades de divulgação do café brasileiro. Segundo informações obtidas com Nathan Herszkowicz, o Funcafé administra atualmente recursos da ordem de 2 bilhões de dólares.

Para Ormond *et al* (1999:09),

a saída brusca do Estado, que coordenava toda a política cafeeira, se de um lado abriu novas oportunidades para as empresas, de outro criou algumas inconsistências. Uma das mais importantes foi a falta de uma definição clara da política de custeio e comercialização da safra brasileira de café. O Funcafé, constituído por recursos provenientes de

cotas de contribuição sobre exportações de café, destinados a financiar desde as operações de giro até pesquisas e marketing interno e externo, conferia ao sistema certa autonomia em relação às políticas governamentais para a agroindústria. Com o fim do IBC, os recursos do Funcafé ficaram em caráter provisório nas mãos do Ministério da Indústria, Comércio e Turismo (MICT). A indefinição sobre a política cafeeira criou uma situação paradoxal: dona de um patrimônio invejável e ao mesmo tempo sem recursos, a cafeicultura nacional, no início dos anos 90, estava diante de uma profunda crise e um endividamento crescente.

Somente em 1996, o Governo Federal voltou a criar um órgão para gerenciar as atividades do *commodity* café, o Conselho Deliberativo de Política do Café (CDPC), vinculado ao Ministério da Agricultura. As suas atribuições estão ligadas à formulação de políticas relativas à produção e também ao armazenamento, comercialização, exportação e atividades de marketing, bem como de estabelecer um programa de pesquisa agrônômica e mercadológica para dar suporte técnico e comercial ao desenvolvimento da cadeia agroindustrial do café.

O CDPC é presidido pelo Ministro do Desenvolvimento, tendo ainda como representantes deste ministério, o Secretário de Produtos de Base e o Diretor do Departamento Nacional do Café. Compõem ainda o CDPC, os representantes dos Ministérios da Fazenda, das Relações Exteriores, da Agricultura e do Abastecimento, do Planejamento e Orçamento e das seguintes entidades: Conselho Nacional do Café, Confederação Nacional da Agricultura, Associação Brasileira da Indústria do Café, Associação Brasileira da Indústria do Café Solúvel e da Federação Brasileira dos Exportadores de Café.

Vale à pena destacar que por sua importância econômica e histórica, o café é a única *commodity* agrícola que merece um departamento exclusivo para cuidar das atividades relacionadas a ela, dentro do Ministério da Agricultura.

Segundo as entrevistas com Nathan Herszkowicz existem três divisões cronológicas com relação à criação da identidade da marca *'Cafés do Brasil'*. A primeira fase é representada pelas iniciativas feitas pelo IBC e que aconteceram até o início dos anos 70. A segunda ocorre de meados da década de 70 até 1995, quando o IBC é fechado e o setor tenta se auto-regular, período em que o Brasil deixa a Colômbia atuar no mercado internacional praticamente sozinha. De 1995 aos dias de hoje, novas iniciativas foram (e são) tomadas para se reverter o quadro, como novos programas de qualidade e divulgação da marca *'Cafés do Brasil'*.

Na primeira fase, os escritórios do IBC, espalhados pelo mundo, tinham autonomia para realizar atividades de divulgação dos grãos brasileiros por meio de degustações com formadores de opinião, participações em feiras, etc. Uma das últimas atividades realizadas nos anos 70 foi a criação de uma série de pôsteres do artista plástico Ziraldo, como o tema *'Café: o amigo de todas as horas'*, o que contribuía para agregar elementos mais emocionais à marca. Nesse mesmo sentido, a seleção de futebol de 1970 também divulgou a marca abaixo, por meio da utilização do ramo de café na camisa dos jogadores tricampeões do mundo.

Figura 17 - Marca 'Cafés do Brasil'



Segundo Nathan Herszkowicz , até aquele momento existia uma boa percepção do café brasileiro no mercado externo, e, apesar da percepção geral ser a de qualidade inferior, o Brasil sempre teve produtos que se destacavam no mercado internacional, tanto que a opinião pública brasileira sempre repetia o discurso de que os melhores cafés eram exportados e os que ficavam no Brasil eram produtos de segunda categoria.

A segunda fase, que ocorre nas duas últimas décadas do século passado, mostra a existência de um vácuo de atividades para a divulgação da marca '*Cafés do Brasil*'. Um dos motivos foi o desinteresse governamental que preferiu incentivar outros setores, mostrando que o Brasil era um grande exportador, não só de grãos de café, mas também de uma série de outros produtos, inclusive, manufaturados. Nesse momento, foi criada e divulgada a campanha *Exportar é o que Importa*, valorizando calçados, brinquedos, entre outros produtos. No entanto, essa campanha, criada pelo Ministério da Fazenda, preocupava-se muito com a quantidade e não a qualidade dos produtos exportados. Segundo Gorender (1997:18):

(...) o Brasil ainda não entendeu – ou não quer entender– as regras do comércio internacional. Como exemplo claro desse fato pode-se citar que, por volta de 1982 – época de ápice da crise da dívida externa –, o ministério da Fazenda instituiu a campanha Exportar é o que importa. As indústrias começaram a exportar todo tipo de produtos sem a menor preocupação com a qualidade, desgastando a imagem dos produtos made in Brazil. Muitos problemas com produtos brasileiros exportados ocorreram não apenas em países desenvolvidos, mas também em países latinos ou africanos. Atualmente, há tantas empresas tentando conquistar o ISO 9000 justamente porque a tarja made in Brazil não as ajuda; pelo contrário, as atrapalha. Portanto, se o produto contiver o ISO 9000 no lugar do made in Brazil, terá maiores chances no mercado internacional.

Nesse cenário, a Colômbia e outros países, principalmente da América Central, ocuparam esse vácuo e consolidaram suas imagens em importantes mercados consumidores, como por exemplo os Estados Unidos. A falta de um gerenciamento coordenado da imagem '*Cafés do Brasil*' permitiu que se perdesse o registro da logomarca '*Cafés do Brasil*'. Atualmente, existem organizações que já obtiveram o registro da marca, em função da sua caducidade em alguns países, resultado da não-renovação do registro, como na Espanha, em que a administração da marca, segundo informações obtidas com o Sr. Vilmondes Olegário, Diretor de Marketing do Departamento do Café do Ministério da Agricultura e membro do CDPC, é realizada pela ABIC, desde a extinção do IBC.

A terceira fase começa a partir de meados dos anos 90, momento em que o Brasil voltou a participar de feiras internacionais, e no ano do Brasil na França, em 2005, houve intensa divulgação do produto nas principais redes varejistas, como, por exemplo, na Gallery Lafaitte. Novos Programas de Qualidade surgiram, então, como o PQC (Programa de Qualidade do Café) e PSI (Programa Setorial Integrado), somando-se ao Programa de Pureza da ABIC, abordados mais adiante neste estudo.

No período do '*vácuo mercadológico do café brasileiro*', a Colômbia ocupou o espaço deixado pelo Brasil, e, como consequência, os preços dos cafés arábica da Colômbia alcançaram um *premium* em torno de 20% em relação ao mesmo produto brasileiro.

Outro fenômeno que começou a se destacar a partir do final dos anos 90 foi a demanda por cafés especiais, gerando novos negócios. A BSCA (*Brazilian Specialty Coffee Association*) passou a incentivar a produção de grãos especiais, devido à demanda do mercado. Em São Paulo, surgiram novas redes como *Suplicy Cafés*, *Santo Grão* e a rede *Fran's Café*, esta última, atualmente, com mais de 100 lojas espalhadas por várias cidades brasileiras.

Segundo o depoimento de Nathan Herszkowicz, a demanda surgiu tanto pela inspiração dos cafés europeus, quanto pelo surgimento da rede

americana *Starbucks*, que começou a ensinar os consumidores a como beber bons cafés. O tratamento dado aos cafés especiais lembra o dado à degustação de vinhos. Com o crescimento da demanda por cafés de qualidade, que custam em média R\$ 2,50 por xícara, a própria rede *Starbucks* chegou ao país no final de 2006.

A empresa italiana *Illy* vem para o Brasil nos anos 90 e atualmente 60% do *blend* de seus cafés é composto por grãos brasileiros. A Nespresso da Nestlé, verdadeira boutique de cafés finos, utiliza 40% de café brasileiro em seus blends e também abre sua boutique em São Paulo em 2006..

Destaca-se, também, em termos de qualidade de produtos, o grupo *Marques de Paiva*, que através de uma série de certificados internacionais (Rainforest, Fair Trade, etc) conseguiu se credenciar como fornecedor da rede de supermercados Wal Mart, detentor de um programa de incentivo aos fornecedores que valorizam a sustentabilidade.

As diversas iniciativas da ABIC e seus associados incentivam o consumo interno do produto. Entre essas iniciativas observa-se o foco em degustações, cursos para baristas (a pessoa que prepara o café) e a divulgação de notícias sobre '*Café e Saúde*', com utilização de assessoria de imprensa com o objetivo de eliminar preconceitos sobre possíveis malefícios do café espalhados pela sociedade, como por exemplo, a insônia; e também o de valorizar os aspectos positivos do consumo, tais como, a ajuda na eliminação de radicais livres e a ajuda na prevenção de alguns tipos de câncer.

4.2 Os Investimentos do Funcafé

Em termos de utilização do Funcafé, observa-se a seguinte divisão dos recursos em três grandes segmentos: divulgação por meio de atividades no exterior e no mercado interno; pesquisa científica; e o apoio à produção como o

financiamento à colheita, armazenagem etc.. É valido notar que para o exercício de 2007, o Funcafé contará com recursos superiores a 2 bilhões de reais.

Tabela 10 - Utilização dos recursos do Funcafé (R\$ milhões).

Ação (R\$ milhões)	2002	2003	2004	2005	2006	2007 *
Propaganda Interna e Externa	1,6	1,5	4,9	4,5	5,5	13,0
Pesquisa Agronômica	5,6	4,8	8,3	12,7	7,5	12,0
Financiamento da Colheita:custeio, lavoura e armazenagem	680,0	417,0	850,0	1.249,0	1.639,0	2.118,0
Total	687,2	423,3	863,2	1.266,2	1.652,0	2.143,0

(*) previsão para 2007

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em dados fornecidos pelo CDPC (2007)

Na tabela abaixo é mostrado o percentual de cada uma das atividades em relação ao total:

Tabela 11 - Utilização dos recursos do Funcafé. (%)

Ação (Participação %)	2002	2003	2004	2005	2006	2007 *
Propaganda Interna e Externa	0,2%	0,4%	0,6%	0,4%	0,3%	0,6%
Pesquisa Agronômica	0,8%	1,1%	1,0%	1,0%	0,5%	0,6%
Financiamento da Colheita:custeio, lavoura e armazenagem	99,0%	98,5%	98,5%	98,6%	99,2%	98,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

(*) previsão para 2007

Fonte: elaborado pelo autor, baseado em dados fornecidos pelo CDPC (2007)

Ao longo dos últimos anos, a divulgação da marca ‘Cafés do Brasil’ representou menos de 1% do total de recursos existentes no Funcafé, alinhado com o mesmo percentual de pesquisa agronômica. A maior concentração de recursos está no financiamento da colheita, com percentuais oscilando entre 98 e 99%. Entre as diversas atividades desenvolvidas para a divulgação da marca ‘Cafés do Brasil’ as principais ações estão relacionadas às

feiras e degustações.

Para este ano, o Programa Integrado de Marketing (PIM 2007) do CDPC prevê a alocação de mais recursos para publicidade e promoção dos ‘*Cafés do Brasil*’ aqui e no exterior, por volta de R\$ 13,0 milhões, contra R\$ 5,0 milhões que foram utilizados em 2006.

O mercado interno receberá R\$ 8,0 milhões em 2007, provenientes do Funcafé, para continuar alavancando o crescimento do consumo de café no Brasil, por meio do Programa *Café e Saúde*; de Concursos de Qualidade de Grãos; para veiculação de mensagens informativas e educativas sobre o café na mídia de massa, revistas, TV, cinemas e de um inédito programa de exposições itinerantes sobre café em shopping centers, bem como no Pan-Rio 2007.

Para a promoção da marca ‘*Cafés do Brasil*’ no exterior, o PIM 2007 investirá R\$ 5,0 milhões, que serão aplicados em feiras, exposições, projetos com potenciais compradores, apoio às iniciativas no mercado asiático, com destaque para participações durante as Olimpíadas, na China em 2008.

Tabela 12 - Programa Integrado de Marketing do Café (PIM/Café)

PROGRAMAS NACIONAIS	R\$
1. PROGRAMAS DE PROMOÇÃO COMERCIAL	4.740.000
1.1 Feiras nacionais de alimentos e bebidas	100.000
1.2 Campanha publicitária nacional do café	3.000.000
1.3 Participação em eventos nacionais de café	600.000
1.4 Concursos de qualidade de café	440.000
1.5 Ação Promocional dos Cafés do Brasil	600.000
2. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	200.000
2.1 Projeto "Café na Merenda Escolar"	200.000
3. PROGRAMAS DE CRIAÇÃO DE MATERIAIS INFORMATIVOS E EDUCATIVOS SOBRE CAFÉS DO BRASIL	2.100.000
3.1 folheteria (6 milhões de peças)	400.000
3.2 Produção e veiculação de informações sobre café	745.000
3.3 Programa Café e Saúde	800.000
3.4 Pesquisa Tendências do Consumo no Brasil	155.000
4. OUTROS PROJETOS	960.000

Na tabela 13 pode-se observar o planejamento de divulgação no exterior da marca ‘Cafés do Brasil’ para o ano de 2007:

Tabela 13 - Planejamento de divulgação da marca ‘Cafés do Brasil’ no exterior

PROGRAMAS INTERNACIONAIS	R\$
1. PROGRAMAS DE PROMOÇÃO COMERCIAL	2.790.000
1.1 Feiras mundiais de alimentos e bebidas	530.000
1.2 Feiras mundiais de cafés especiais	260.000
1.3 Seminários e Congressos	100.000
1.4 Degustações EUA, Mercosul, Europa, Japão, Coréia e China	1.900.000
2. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	1.460.000
2.1 Projeto ampliação consumo Japão	560.000
2.2 Projetos Comprador e Vendedor	900.000
3. OUTROS PROJETOS COMPLEMENTARES	750.000
3.1 Preparação Projeto China 2008	600.000
3.2 Reserva Técnica	150.000
TOTAL	5.000.000

Fonte: elaborado pelo autor, com base em dados do Programa Integrado de Marketing do Café (PIM/Café) do Ministério da Agricultura para 2007

4.3 Os Programas Desenvolvidos pela ABIC

Fundada em 1973, a Associação Brasileira da Indústria de Café – ABIC unificou as várias ações desenvolvidas pelos Sindicatos e Associações estaduais da atividade industrial torrefadora, com a intenção de ter uma coordenação centralizada que pudesse representar os interesses dos cafeicultores nacionais. Hoje, ela congrega mais de 500 empresas produtoras de café torrado e moído em todo o país.

Em periódicas pesquisas com consumidores – sobre hábitos e atitudes – os consumidores nacionais tinham a percepção de que o melhor café brasileiro era exportado. Com isso, corria-se o risco do consumo desta bebida migrar para outras categorias, como chás, chocolates, sucos, etc.

A ABIC, desde o seu surgimento, teve como um dos seus pilares,

Figura 18 - Selo de pureza ABIC



Fonte: ABIC

O Programa, portanto, tinha como principais objetivos: sanear a indústria do café, devolvendo a credibilidade ao consumidor; e propagar o conhecimento sobre o produto.

Naquela época, o diagnóstico era preocupante. No início do programa, perto de 30% das marcas brasileiras de cafés mostrava desrespeito às normas legais, oferecendo produtos que continham outros ingredientes como cevada e outras variadas impurezas. Os mais recentes indicadores mostram que o percentual das marcas comercializadas que ainda apresentam adulterações ou impurezas caiu para 5%.

Este estudo constata que grande parte da energia dos órgãos responsáveis como a ABIC é consumida na tarefa de se garantir a qualidade dos produtos, condição básica para que uma indústria e suas marcas possam galgar outros degraus na construção de sua identidade. As iniciativas de busca pela qualidade continuam, como se observa a seguir.

Em 2004, a ABIC, em continuidade e evolução do Selo de Pureza, iniciou a segunda iniciativa com relação à qualidade do café brasileiro, com a criação e o lançamento do PQC – Programa de Qualidade do Café (figura 19),

responsável pela certificação da qualidade do café torrado e moído, ou torrado em grão.

Os objetivos deste programa estão relacionados à informação do tipo de qualidade do café que se consome e o tipo de grão utilizado pelo produtor, caracterizando, ainda, o tipo de sabor que será obtido ao se degustar determinado produto.

Figura 19 - Logomarcas do PQC – Programa de Qualidade do Café



Fonte: ABIC

O conceito por trás deste programa é a caracterização dos tipos de café, da mesma maneira como a indústria de vinhos já trabalha. A intenção foi a de utilizar uma metodologia para classificar os principais atributos do café, segundo o perfil do sabor, considerando:

- o tipo de bebida;
- o aroma;
- o sabor;
- o corpo;

- o ponto de torra;
- a moagem; e
- o tipo de café.

As premissas do programa estão concentradas no 'P' de produto e na própria declaração da ABIC (2006):

O PQC consolida-se como elo de confiança entre a indústria e os consumidores e pretende avançar sobre as questões básicas para uma verdadeira oferta de produtos melhores. É baseado na premissa de que a qualidade é a forma principal do consumo de café e que a adesão ao programa significa um comprometimento da empresa com a adoção de padrões de qualidade da matéria-prima, manutenção de sabor ao longo do tempo, além de boas práticas de fabricação.

Além disso, o PQC serve como elo para reorientar o setor e, conseqüentemente, alterar a percepção do consumidor, fazendo com que ele abandone a crença de que os cafés não possuem diferenciação. Assim sendo, o foco principal do programa é a busca por informações sobre o produto café, aumentando a sensação de sabor dos produtos participantes e mostrando que nem todas as marcas são iguais.

Nas palavras de Nathan Herszkowicz, Diretor Executivo da ABIC, a qualidade dos produtos é fundamental para crescer o consumo:

vive-se hoje o cenário da busca incessante da qualidade em todos os tipos de organização, seja de produtos, seja de serviços, como fator de sobrevivência e competitividade. O que o mercado exige as empresas são obrigadas a atender. E ampliar continuamente o consumo do café é o grande desafio que todos perseguem em muitos países, sejam eles produtores e/ou consumidores do produto.

O Brasil tem uma longa relação com o café, por ser o maior produtor mundial de grãos, ocupando, também, a posição de vice-liderança no quesito consumo. Mas, em se tratando de exportações de produto industrializado (torrado e moído), ele está atrás de países como Alemanha – maior compradora do café verde (em grãos) brasileiro – e Itália, que importam os melhores grãos de várias partes do mundo, beneficiam o produto e revendem para outros países. Ainda segundo Nathan Herszkowicz,

atualmente, o Brasil responde por cerca de 30% das exportações mundiais de grão verde. No entanto, a exportação de cafés industrializados, na forma de produtos torrados em grão ou torrados e moídos, que representa mais de 80% do consumo mundial – segundo dados da OIC – Organização Internacional do Café -, é uma atividade pouco difundida no Brasil para a qual é ainda necessário um grande esforço na área de promoção comercial.

Em 2002, para tentar reverter esta situação, foi criado o ‘*Programa Setorial Integrado para a Exportação do Café Industrializado*’ (PSI), um projeto originalmente idealizado do Sindicato da Indústria de Café do Estado de São Paulo (Sindicafé-SP), em convênio com a Agência de Promoção de Exportações (APEX). Seu principal objetivo é o de ampliar as exportações do café industrializado, agregando valor ao produto e alavancando as vendas para o mercado externo. Atualmente, o programa é gerido pela ABIC, com participação da BSCA (*Brazilian Specialty Coffee Association*).

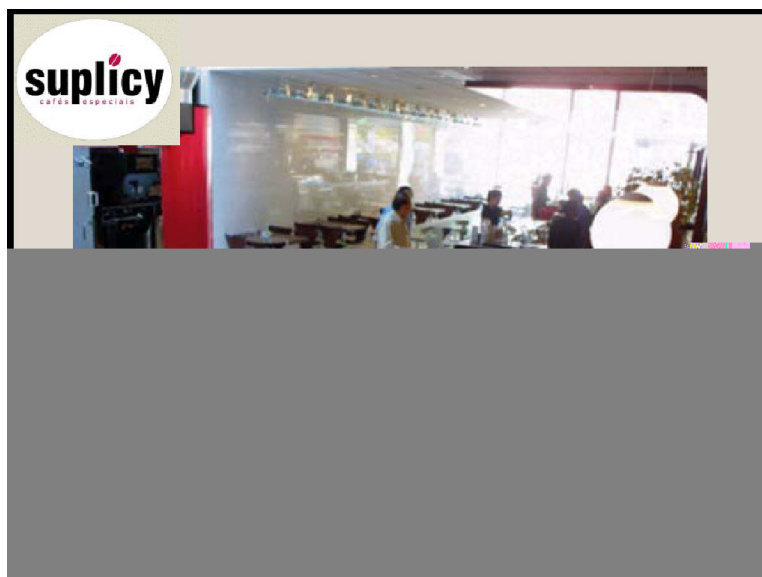
O PSI consiste, fundamentalmente, em orientar as empresas que participam do projeto para que realizem um gerenciamento eficiente, visando à adequação de seus produtos ao gosto dos mercados mundiais, e para que usem o

conceito de café de qualidade. Para participar do PSI, as empresas devem se conscientizar que deverão agregar valor ao produto e assim obter uma posição

de coquetéis, etc., além de incentivar as práticas de higiene e conservação dos produtos e equipamentos.

Em todo o país, várias casas de café aderiram ao programa, como, por exemplo, o *Suplicy Café* de São Paulo.

Figura 21 - Suplicy Café – São Paulo



Fonte: ABIC

4.4 A BSCA (Brazilian Specialty Coffee Association)

A Associação Brasileira de Cafés Especiais, mais conhecida como BSCA (*Brazilian Specialty Coffee Association*), foi fundada em 1991 por um grupo de produtores de cafés de alta qualidade para organizar o segmento de cafés *premium* e, assim, oferecer ao mercado *gourmet* os melhores grãos de ‘Cafés do Brasil’. A BSCA tem empresas associadas em todas as regiões do país onde cafés tipo ‘arábica’, de alta qualidade, são produzidos, tais como *Sul de Minas, Matas de Minas, Cerrado, Chapadas de Minas, Mogiana, Bahia* e

Paraná (figura 22).

Figura 22 - Regiões Produtoras de Cafés Especiais



Fonte: BSCA

A BSCA tem o objetivo de melhorar os padrões de excelência na qualidade dos cafés brasileiros oferecidos ao mercado internacional. Entre as principais atividades para o alcance desse fim estão as pesquisas agronômicas, a valorização das técnicas de qualidade desde o campo até a sua comercialização, e, também, a promoção dos produtos.

Para manter os padrões de qualidade exigidos pela associação, os membros participantes devem seguir as rígidas normas determinadas por ela, condição básica para serem aceitos pela BSCA, ou seja, só são aceitos na organização os cafeicultores que assumem o compromisso de dedicação com a altíssima qualidade.

Naturalmente, os produtores brasileiros estão cada vez mais preocupados com certificações de qualidade que garantem a rastreabilidade de todo o sistema operacional de suas propriedades, e cujo grande resultado é a

confiabilidade no produto produzido, dentro de normas técnicas estabelecidas e reconhecidas.

Nesse aspecto, a BSCA tem uma certificação que atinge, além da rastreabilidade, as qualidades dos lotes produzidos, pois mesmo executando todos os procedimentos de produção corretamente não existia a garantia de alta qualidade nos lotes. Assim, a BSCA se preocupou com isso e também certifica a qualidade dos lotes produzidos por seus associados. Vários deles estão disponíveis no mercado brasileiro, com certificação de origem e de qualidade mencionados na embalagem.

A qualidade de um café especial começa na fazenda, desde a seleção da área que será utilizada para fazer as plantações até os tipos de café que deverão ser plantados. Um aspecto valorizado pela BSCA é a questão ambiental, pois os clientes no exterior exigem a sustentabilidade do cultivo do café. Assim, existe a preocupação de buscar o equilíbrio entre a plantação comercial e o respeito à natureza, para atender às necessidades de um mundo cada vez mais exigente sobre questões ambientais.

Mais do que isso, a BSCA valoriza o conceito de sustentabilidade não somente no que diz respeito à natureza, mas também ao lado social e econômico. A BSCA mantém práticas salariais acima da média do setor e oferece programas sociais, como escolas e acesso à saúde aos trabalhadores e a suas famílias.

Quanto aos grãos, existem vários tipos devido à grande área geográfica em que os associados se localizam, e os diferentes tipos de clima e de latitudes influenciam os resultados em termos de sabores.

Assim, do Cerrado de Minas, os cafés se caracterizam pelo equilíbrio entre corpo e acidez. Na região do Norte de Minas e da Bahia, os grãos favorecem a produção de cafés aromáticos. Já as regiões de maior altitude como o Sul de Minas e da Mogiana, em São Paulo, os grãos proporcionam cafés com uma doçura única.

A busca pela qualidade, inicia-se com a seleção do local, se estende

às práticas culturais, culminando no processamento. A colheita é realizada de forma seletiva, podendo ser tanto manual quanto mecânica e acontece no pico da maturação, para garantir o volume máximo de café cereja, a matéria-prima utilizada para produzir os cafés especiais da BSCA. A colheita seletiva e o processamento dos grãos acontecem durante os meses mais secos do ano. A secagem ao sol em camadas finas é feita e controlada por mão-de-obra treinada, e pode ser completada em equipamentos de secagem modernos, onde o processo é gradual, o que garante a obtenção de cafés de qualidade superior.

Tendo em vista a grande variedade de cafés produzidos por seus membros, a BSCA oferece tanto cafés de fazendas específicas (*estate coffees*) quanto o *'blend'*, para expresso, o *'BSCA Espresso Blend'*, que está disponível ao longo do ano em volumes pequenos, mas garantidos. O *'Blend'* para expresso da BSCA é constituído pelos cafés especiais produzidos na Bahia, no Cerrado, na Mogiana e no Sul de Minas, misturados em proporções que acentuam o corpo, acidez, aroma e doçura do produto final.

Para divulgar os produtos dos seus associados, a BSCA tem participado dos eventos internacionais relacionados ao mercado de cafés especiais, também designados como *premium* ou *gourmet*. Na maioria dos casos, esses eventos são conferências ou feiras, organizadas pela *Specialty Coffee Association of America* (SCAA). Nesses eventos, a BSCA possui estandes em que profissionais treinados promovem a degustação dos cafés especiais brasileiros, e fornecem informações sobre a qualidade destes produtos nacionais.

Desde 1993, a entidade também é responsável pela organização de encontros com torradores *gourmet* na Europa, e participa, ainda, de congressos e feiras em vários países europeus. A divulgação das marcas associadas ocorre com a distribuição de material informativo e brindes promocionais, além das degustações dos produtos, para demonstrar efetivamente as qualidades dos cafés especiais produzidos no Brasil.

As atividades de representação institucional junto a SCAA, nos Estados Unidos, levaram a BSCA a participar das atividades de seus comitês

operacionais: o *Comitê de Relações Internacionais*, onde são discutidos temas relacionados com a produção e o comércio internacional do produto, no qual a BSCA representa os produtores brasileiros, juntamente com representantes da Colômbia, Costa Rica, Guatemala, México entre outros, e torrefadores e varejistas norte americanos e europeus; e o *Comitê de Meio Ambiente*, fórum de debates em questões ambientais, em que a entidade defende a cafeicultura brasileira e promove a discussão da sustentabilidade do negócio café.

Hoje, a BSCA é reconhecida internacionalmente como uma associação que produz resultados e busca a mudança da imagem de baixa qualidade do produto brasileiro, transformando-a em imagem de produto competente no segmento de cafés finos.

A divulgação das características de qualidade dos diferentes tipos regionais de cafés brasileiros é também uma de suas prioridades, com a realização de numerosos artigos para publicações internacionais e palestras durante as visitas regulares de seus representantes ao exterior.

A BSCA também organiza visitas de grupos de produtores, torradores e varejistas às fazendas dos associados para viverem uma experiência sensorial, por meio do contato com o local da produção dos grãos, onde tem, mais uma vez, a chance de degustar os produtos.

Desde 2001, a BSCA tem um plano de marketing, revisado anualmente e que contempla os seguintes objetivos:

- reforçar a presença no mercado de cafés especiais;
- reposicionar os ‘*Cafés do Brasil*’ por meio do desenvolvimento de parcerias com os principais agentes deste mercado, buscando identificar a origem Brasil no produto final;
- 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.

O Plano de Marketing da BSCA objetiva desenvolver uma estratégia de promoção e marketing para buscar o crescimento do consumo dos cafés especiais e, conseqüentemente, dos demais ‘*Cafés do Brasil*’, em todos os mercados consumidores. A BSCA, como gestora do Plano de Marketing para os Cafés Especiais Brasileiros, também tem como objetivo divulgar o máximo de informação pertinente ao setor a todos os agentes do segmento de cafés especiais, para que, com esse conhecimento, possam ser mais efetivos em suas estratégias.

O fortalecimento do mercado de cafés tipo *gourmet* ou especiais, produtos com diferenciação em relação aos tipos comuns, vem despertando cada vez mais a atenção, o interesse e a curiosidade dos consumidores tanto nacional quanto internacionalmente. Esses cafés são apontados pela ABIC como um dos fatores mais importantes para a conquista de novos consumidores, principalmente, os jovens urbanos.

Uma das metas apontadas neste plano de marketing é a de incentivar a utilização das marcas ‘*Cafés do Brasil*’, BSCA e *Cup of Excellence Brazil* pelas empresas de torrefação e varejo de cafés especiais.

Figura 23 - Marca da Associação Brasileira de Cafés Especiais



Fonte: BSCA

Figura 24 - Marca Cup of Excellence Brazil



Fonte: BSCA

Cup of Excellence

A Associação Brasileira de Cafés Especiais (BSCA), com o apoio do Ministério da Agricultura e da APEX-Brasil, organiza o concurso e o leilão do *Cup of Excellence* desde 1999, que, segundo a BSCA, transformou-se em um importante instrumento para a consolidação da imagem do Brasil como grande fornecedor de cafés especiais. Trata-se de uma estratégia que visa estimular os produtores de café arábica, associados ou não à entidade, a investirem no trato de suas lavouras para a obtenção de grãos de altíssima qualidade, respeitando-se todos os aspectos ambientais, sociais e econômicos. O resultado tem sido o aumento da participação dos cafés especiais brasileiros em importantes mercados consumidores, como Estados Unidos, Japão e diversos países da Europa.

O que era uma esperança em 1999, de reverter a imagem de qualidade do café brasileiro no início do programa *Cup of Excellence* (COE), com objetivo de encontrar, promover e premiar os melhores cafés brasileiros, atualmente, é uma realidade. O Brasil, segundo a BSCA, é uma grande revelação como fornecedor de cafés especiais, com os mais diversos sabores e com as mais variadas aplicações em *blends* de marcas com *Illy* e *Nespresso*.

Os leilões que ocorrem durante os eventos contam com premiações elevadas, como o lote primeiro colocado no COE 2005, vendido a US\$ 6.500 a

saca. Este lote obteve a nota de 96,5 pontos (em uma escala de 0 a 100 pontos), correspondente ao recorde absoluto em notas de qualidade atribuídas nas 23 edições anteriores do COE, realizadas no mundo, assim como ao recorde de preço, sendo o maior prêmio pago até então. O corpo de jurados internacional foi composto por 26 profissionais que estiveram no Brasil em novembro de 2005.

Segundo informações de BSCA, há dez anos atrás, praticamente não havia *blends* de cafés brasileiros puros no exterior. Atualmente, passam de 70 as marcas de cafés puros com origem *Brasil* na embalagem.

O Prêmio *Cup of Excellence* começou graças às iniciativas de um grupo de especialistas em café, apoiados por organizações não-governamentais dos Estados Unidos, com o objetivo de incentivar os fazendeiros produtores de café a buscar um elevado padrão de qualidade.

A marca *Cup of Excellence* pertence e é gerenciada pela *Alliance for Coffee Excellence, Inc.* (ACE), uma organização não-governamental americana que trabalha em parceria com várias organizações cafeeiras de diversos países como Brasil, Bolívia, El Salvador, Colômbia e Guatemala.

Cada país participante utiliza a marca *Cup of Excellence* agregando outros elementos gráficos para identificar seu país. No caso do Brasil, é utilizada a marca '*Cafés do Brasil*'.

Figura 25 - *Cup of Excellence*: Logo do Brasil, Logo da Colômbia e Logo da Guatemala



Fonte: *Cup of Excellence* (2006)

Ainda no segmento de cafés especiais, vale a mencionar os produtos orgânicos, que ampliam sua participação no mercado, pois existem cada vez mais consumidores que pagam um *premium* por produtos que não agredem o meio ambiente e que não utilizam agrotóxicos nem adubos industrializados. Os mercados mais importantes para esse tipo de produto são o Japão e os Estados Unidos. No Brasil, poucos fabricantes se dedicam a este nicho, sendo que o *Café Ituano* foi o pioneiro em cafés orgânicos no Brasil. Para obter um certificado de produto orgânico, pelo Instituto Biodinâmico, é necessário que a terra esteja livre de qualquer defensivo ou adubo químico há mais de três anos. Pelas informações obtidas nas entrevistas, este será o segmento que apresentará as maiores taxas de crescimento, pois as pessoas estão cada vez mais sensibilizadas com o respeito ao meio ambiente, tanto que já existem lojas nos Estados Unidos e na Europa que só comercializam produtos orgânicos.

4.5 Cafeterias Brasileiras no Exterior

Uma nova etapa está ocorrendo na indústria cafeeira brasileira, com o surgimento de cafeterias brasileiras no exterior. Produtores do grão no Brasil, que já consolidaram sua posição no país, iniciam a busca de novos mercados, não apenas para venda de grãos e do café torrado e moído, mas também para comercializar a bebida nos pontos de consumo. Um dos principais mercados-alvos é a Ásia, continente com grande potencial econômico e contingente populacional expressivo, tanto que já é possível encontrar cafeterias brasileiras na China (Cooxupé), no Japão (Café do Centro) e na Coréia (Café Tiradentes). A evolução no relacionamento desses produtores de grãos com empresas de venda de bebidas representa uma busca em se apropriar de um maior valor agregado na cadeia do produto café.

Nota-se que essas empresas se inspiram no modelo de internacionalização criado pela rede americana *Starbucks*, e criam parcerias com empresas locais, que conhecem as características do mercado. Primeiro iniciam as operações administrando as próprias lojas para depois iniciar o processo de abertura de franquias. As empresas que abrem estabelecimentos no exterior apostam que as lojas servem como vitrine para suas marcas e, assim, ao consumir um café expresso nessas lojas, os consumidores terão a chance de também comprar o produto torrado e moído e prepará-lo no lar. A intenção inicial é utilizar as lojas para introduzir as marcas posteriormente nos supermercados.

Além da concorrência com outras redes internacionais, um dos desafios dessas empresas é a mudança de hábitos dos consumidores, pois o chá tem sido a bebida do dia-a-dia de chineses, coreanos e japoneses. Segundo a APEX, na China cada habitante consome em média 500 gramas de chá por ano, aproximadamente, 250 xícaras. O café surge, então, como uma opção de bebida para jovens e executivos que tendem a copiar os estilos de consumo ocidentais: apenas 15 gramas são consumidos pelo chinês, anualmente, ou pouco mais de duas xícaras. Para que se tenha idéia da diferença dos números entre China e Brasil, o brasileiro toma em média 750 xícaras por ano, segundo os dados da APEX (2006). Este aspecto, porém, é considerado uma grande oportunidade, pois em função da pouca difusão da bebida na China e a existência de um grande contingente populacional, a tendência aponta para perspectivas de crescimento do mercado.

Para aumentar a penetração dos produtos brasileiros na China, uma das estratégias que estão sendo pensadas é a de promover o café brasileiro durante as Olimpíadas de Pequim, que acontecerão em 2008, atividade já contemplada no orçamento de 2007 para utilização do Funcafé.

Algumas empresas já estão presentes neste mercado, como o *Café do Centro* que instalou uma casa em Tóquio, o *Café Tiradentes*, que preferiu montar uma cafeteria em Seul e a *Cooperativa de Cafeicultores de Guaxupé* (Cooxupé), que fixou uma casa em Pequim. O Sr.Nathan Herszkowicz, Diretor

Executivo da ABIC, menciona que a meta do Café do Centro é a instalação de 100 cafeterias no Japão, em um prazo de dez anos.

Em uma época em que o Brasil recebe em seu território as principais redes de cafés internacionais, como a americana *Starbucks*, a italiana *Illy* e a argentina *Havana*, vê-se uma das maiores torrefadoras de cafés especiais do País, a Café do Centro, escolher caminhar na contramão desse movimento, inaugurando, em 2006, a primeira *Café do Centro Japan*, em Tóquio, num investimento de US\$ 1 milhão. Nesse caso, a Café do Centro resolveu não competir com os clientes nacionais que compram seu produto torrado e moído no Brasil, e a decisão para a expansão dos negócios recaiu no mercado externo. O objetivo dessas empresas é desenvolver um canal de distribuição por meio das exportações com maior valor agregado.

4.6 *Café e Saúde*

A percepção positiva sobre os benefícios do café junto aos consumidores melhorou muito em consequência da campanha de informação conhecida como *Café e Saúde*, feita pelo CDPC (Conselho Deliberativo da Política do Café) e, especialmente, da ABIC. O objetivo principal deste programa é informar ao público as descobertas médicas sobre as vantagens de se consumir café, diminuindo a idéia de malefícios do produto, como, por exemplo, a insônia.

Entre as atividades desenvolvidas no programa *Café e Saúde* está a criação de materiais específicos para comunidade científica e médica a respeito dos benefícios do consumo diário e moderado do café para a saúde humana. Em 2006, foram produzidos boletins e cartas médicas destinadas aos profissionais da saúde (120 mil exemplares), além da produção e transmissão via TV e Internet de conteúdo médico-científico para a comunidade médica brasileira (70 horas de

conteúdo em TV), manutenção e atualização permanente do site *www.cafeesaude.com.br*, e folhetos com informações para os consumidores (perto de dois milhões de exemplares).

Segundo dados da ABIC (2006), entre os não-consumidores (6% da população), a alegação de que o café faz mal à saúde reduziu-se de 68% em 2005 para 33% em 2006. Entre os Consumidores (94%), as eventuais razões para a redução do consumo por motivos de saúde também caíram de 42% em 2005 para 33% em 2006.

4.6.1 A Marca Brasil

Outra iniciativa realizada pelo Ministério do Desenvolvimento, em conjunto com o Ministério do Turismo, foi o início da criação de uma marca para o Brasil. Este projeto relaciona-se diretamente com o objetivo deste estudo, pois é mais uma atividade ou manifestação existente entre várias outras de se criar uma identidade do país e, conseqüentemente, de seu turismo, seus produtos e suas oportunidades de negócio.

Em 2005, o Governo brasileiro, por meio da Embratur, começou a se preocupar com a criação de uma marca que expressasse os valores da cultura brasileira, para incentivar, principalmente, o turismo brasileiro. Foi criado, então, o '*Programa Aquarela*', desenvolvido pelo Ministério do Turismo, por meio da Embratur (Instituto Brasileiro de Turismo), com o envolvimento do Ministério do Desenvolvimento. As informações aqui mostradas foram obtidas por meio de entrevistas com o Sr. Juarez Leal, da Apex, órgão do Ministério do Desenvolvimento.

O plano inicial do programa abrange três fases: *diagnóstico*; *formulação de estratégias de marketing* e o *plano operacional*. A idéia central do

plano é nortear as estratégias de promoção, de marketing e o apoio à comercialização dos destinos, produtos e serviços turísticos brasileiros.

Para concretização desse programa, realizaram-se três pesquisas com mais de seis mil pessoas de 18 países em 2004. Os mercados pesquisados foram: Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Peru, Paraguai, Uruguai, Venezuela, Alemanha, Espanha, França, Inglaterra, Itália, Holanda, Portugal, Estados Unidos, Japão e China.

A primeira delas foi dirigida aos turistas estrangeiros que estavam no país; a segunda, a agentes internacionais de turismo, e a terceira, a turistas em potencial. O objetivo das pesquisas foi avaliar as percepções sobre a imagem do Brasil, para subsidiar a criação de uma marca, nos moldes do que foi feito pela Espanha, para tornar o Brasil um dos 20 maiores destinos do turismo mundial

As principais conclusões das pesquisas foram:

- o que o Brasil tem de mais positivo, na visão do estrangeiro, são a natureza, o patrimônio cultural e a alegria do povo brasileiro;
- 86% dos turistas entrevistados no Brasil têm intenção de voltar e 99% dizem recomendar o destino para outras pessoas, o que mostra a clara intenção que eles têm de retornar ao País;
- Em relação aos turistas em potencial, percebe-se que existe um grande desconhecimento sobre o Brasil, o que requer uma maior divulgação do país. Mesmo assim, 50% dos entrevistados expressam a intenção de avaliar a possibilidade de visitar o Brasil;
- os principais destinos no Brasil são: Rio de Janeiro, Foz do Iguaçu, Amazônia e litoral do Nordeste.

O foco da pesquisa, como pode ser observado, foi exclusivamente a avaliação que o turista faz do Brasil.

O custo inicial do Programa Aquarela foi de R\$ 4 milhões, e entre os produtos gerados após as pesquisas, está o lançamento da 'Marca Brasil'.

Figura 26 - Marca Brasil



Fonte: Embratur (2005)

A *Marca Brasil* foi criada com base em aspectos mencionados pelos turistas estrangeiros para caracterizar o Brasil, um país de várias cores, seja em função da natureza como das pessoas. O verde é associado às florestas; o azul ao céu e às águas do mar; o amarelo ao sol e à eterna luminosidade; o vermelho e o laranja às festas populares que representam a alegria do povo; e o branco às manifestações religiosas e à paz. A marca *Brasil* foi desenvolvida tendo como referência a sensualidade, a alegria, a sinuosidade, a modernidade e a luminosidade.

Nas palavras do seu criador Kiko Farkas (2005):

Nada representa tão bem o Brasil quanto a curva. A sinuosidade das montanhas, a oscilação do mar, o desenho das nuvens, das praias. A alegria de nosso

atributos do País no exterior. Dessa forma, o símbolo está sendo incorporado a todo programa de promoção, divulgação e apoio à comercialização dos produtos, serviços e destinos turísticos brasileiros no mercado internacional.

A figura 27 mostra algumas aplicações sugeridas pela Apex e Embratur para o uso da marca *Brasil*, inclusive para o produto café.

Figura 27 - Sugestão de utilização da Marca Brasil



Fonte: Embratur (2006)

Este capítulo objetiva, efetivamente, comparar as informações obtidas neste estudo sobre as estratégias utilizadas pelos gestores das marcas ‘*Café de Colombia*’ e ‘*Cafés do Brasil*’ com as teorias expostas no capítulo 2.

A teoria pertinente ao tema considera o ‘*produto*’ como um aspecto valorizado na construção de uma marca forte. Aaker (1996, 1998, 2000), em seus estudos, mostra que a qualidade percebida é um dos pilares da construção do *Brand Equity*. Keller (1998) também referenda a importância do produto na sua faceta de desempenho dentro da pirâmide da marca, pois é o produto que irá caracterizar a sua performance em termos funcionais; Olins (2003) o considera como o núcleo da marca, base para construção dos outros vetores. Também Kapferer (2003) e Semprini (2006) valorizam o produto como a base do processo de edificação da marca.

Em relação ao aspecto ‘*produto*’, observa-se que o Brasil tem ainda um foco quase que obsessivo na valorização da matéria prima, o que dificulta a criação em um posicionamento mais elaborado. Essa necessidade manifesta-se nos vários programas lançados, que querem mostrar a existência de um bom café brasileiro, separando esses produtos dos demais de qualidade duvidosa. O *Programa Permanente de Controle da Pureza do Café* começou nos anos 80 e continua presente até os dias de hoje, originando evoluções, como o *Programa de Qualidade do Café* (PQC), objetivando um controle contínuo da qualidade.

As manifestações de ‘*Cafés do Brasil*’ tendem a focar suas ações na faceta *produto* (desempenho e qualidade). O ambiente de sessões de degustação de cafés em várias feiras e exposições pode remeter a associações mais

emocionais de sofisticação, estilo de vida requintado, expertise. Necessita-se verificar a abrangência e o alcance dessas manifestações e a facilidade de criar uma aderência desse conteúdo à identidade da marca. A marca '*Cafés do Brasil*' tem seu foco na qualidade, algo que o cliente – indústria de transformação – busca nos seus fornecedores de matérias primas, mas que para o consumidor final é pré-requisito. Já a Colômbia não apresenta a mesma preocupação em mostrar que seu produto é de qualidade. Essa fase já foi construída há mais de 40 anos e o aspecto '*produto*' na marca '*Café de Colombia*' serve de base para outras elaborações mais sofisticadas na gestão da marca. Como o produto já é considerado de alta performance, ele permite evoluir na criação de:

- associações de marca (Aaker, 2000), como por exemplo a figura de Juan Valdez e seus significados;
- identidade de marca diferenciada por meio do seu desempenho superior, imagens, julgamentos e os sentimentos dos consumidores (Keller, 1998);
- comunicação para construção de uma marca forte junto aos consumidores (Olins, 2003);
- personalidade da marca, com elementos consistentes de confiança e dedicação (Kapferer, 2003);
- enunciado fundamental da marca, com sua promessa e seus valores diferenciados dos principais países concorrentes (Semprini, 2006).

Nas estratégias praticadas pelos dois países, vale à pena mencionar a existência de diferenças nas manifestações visuais das duas logomarcas: enquanto '*Cafés do Brasil*' remete ao grão, que é a unidade básica e acessível a qualquer outro país produtor, a marca '*Café de Colombia*' utiliza o camponês Juan Valdez, a tradução do cafeicultor colombiano, trazendo um aspecto diferenciado e único para sua identidade. O objetivo de Juan Valdez é mostrar a

labuta e esforço dos colombianos na relação afetiva que eles têm com o café, e, da mesma maneira, transmitir, pela comunicação, esse significado aos consumidores dos mercados importadores.

Pela teoria dos arquétipos de Mark e Pearson (2001), a Colômbia obteve, por meio de Juan Valdez, um diferencial, ao ocupar um espaço dentro do imaginário coletivo. O Brasil, por se basear nos aspectos funcionais e ficar ligado ainda à questão de afirmação da qualidade de seu produto, ainda não atingiu esse degrau da construção de uma marca forte. Juan Valdez representaria o arquétipo do *'cara comum'*, ou seja, aquele que *ajuda a acionar os comportamentos e perspectivas que nos permitem adquirir o senso de adequação suficiente para sermos parte do grupo e a capacidade de ver o valor de todas as pessoas, não só daquelas que se destacam* (MARK & PEARSON, 2001:167).

Para esses autores (*op.cit.*), este arquétipo tem papel preponderante na criação de uma identidade de marca:

- cujo uso tenha um papel de inclusão das pessoas em um grupo, ou de fazer com que elas se sintam parte de um grupo definido, no caso desta dissertação, das pessoas que sabem o que é tomar um bom café;
- cuja função tenha a ver com a utilização cotidiana;
- com preços baixos ou moderados, mas que seja considerado um aperfeiçoamento de um produto comum que é vendido a um preço inferior;
- cuja origem remeta aos elementos de simplicidade da vida rural;
- que busca se diferenciar positivamente, sem parecer, no entanto, elitista.

A construção da personagem Juan Valdez conseguiu estabelecer uma relação duradoura com os consumidores, principalmente no mercado dos Estados Unidos. Ele é o companheiro das manhãs, dos momentos de

relaxamento nos *coffee breaks* (intervalos para o café) e dos encontros com os amigos e familiares. Ele é a própria personalidade da marca '*Café de Colombia*', conceito visto em Keller (1998), Aaker (2000) e Kapferer (2003). As marcas que conseguem alcançar esse elevado degrau na construção de marcas e ainda utilizar um elemento do imaginário coletivo da humanidade tendem a se destacar das marcas que estão em níveis mais elementares, como acontece com a marca '*Cafés do Brasil*'. Os consumidores se relacionam com marcas que apresentam personalidades adequadas aos seus desejos e necessidades, e foi justamente nesse ponto que Juan Valdez conquistou as mentes e os corações das massas norte-americanas.

Conforme se observa no decorrer deste texto, tanto a Colômbia quanto o Brasil estão investindo em cafeterias no exterior. No caso colombiano, a mesma herança de marca construída com Juan Valdez é utilizada no projeto, que utiliza, também, nas cafeterias o seu nome, fazendo com que a logomarca remeta aos elementos da marca '*Café de Colombia*'. No caso brasileiro, não existe esta unidade, sendo que cada torrefador utiliza sua própria marca individualizada. A Colômbia apresenta-se, assim, com uma promessa de marca única, central e unificada que, não só permeia a comercialização de grãos, mas também alcança o setor de serviços com a oferta do consumo da bebida nos balcões e mesas de suas lojas. No caso brasileiro, cada marca deve buscar o seu espaço e por meio da construção de uma marca particular, assim como também ocorreu com a marca norte-americana *Starbucks*, que construiu uma marca reconhecida internacionalmente, mas sem remeter a uma origem de país.

Para Aaker (2000), as vantagens do modelo de arquitetura de marca escolhido pela Colombia, *Brand of a House*, permitirão uma otimização dos recursos em comunicação, pois como a marca já é conhecida notoriamente no segmento de grãos, os consumidores assimilarão e poderão transferir para esse novo negócio a identidade da marca-mãe. No caso das cafeterias brasileiras que optaram por ter marcas independentes, cada uma deverá investir e construir sua marca isoladamente.

As cafeterias Juan Valdez adicionarão novos componentes na construção da marca '*Café de Colombia*'. Como a marca evolui de '*produtos*' para a oferta de '*serviços*', alguns aspectos deste setor começarão a ser relevantes para a gestão de marcas, como, por exemplo, o conceito de '*Relação*' de Kapferer (2003) e o conceito de '*Comportamento*' de Olins (2003), já mencionados no capítulo 2.

O conceito de marca-país também deve ser considerado como um ativo para a gestão das marcas. Tanto o Brasil quanto a Colômbia aparecem nos noticiários como países que enfrentam problemas de violência e pobreza, ou seja, a imagem que é transmitida no exterior apresenta atributos negativos que podem afetar a imagem dos produtos exportados. A Colômbia conseguiu, com a criação da marca '*Café de Colômbia*', um ativo que consegue sublimar esses aspectos negativos e construir um mito que orgulha os cidadãos colombianos e que representa o próprio país no exterior. Assim como no caso das melhores regiões produtoras de vinho ou queijos da França, a Colômbia encarna a figura da terra que produz grãos de café de qualidade superior, resultante de cuidado e dedicação de seus camponeses.

No caso da Colômbia, existe uma estrutura centralizada (Federacafé) que permitiu a criação de um Projeto de Marca, conforme mencionado por Semprini (2006), que há mais de 20 anos envia mensagens consistentes através de suas manifestações de marca, como os símbolos criados em torno da figura de Juan Valdez, dos patrocínios e de todos os pontos de contato.

No caso do Brasil, que possui alguns elementos de imagem negativa – como mencionado anteriormente – existe também uma série de pontos positivos, como a alegria de seu povo, as belezas naturais, a musicalidade e as pessoas notórias como Ronaldo, Ronaldinho, Gisele Bündchen, Oscar Niemeyer e Ivo Pitanguy, entre muitos outros. Diferentemente do que Gilmore (2004) e Miranda (2004) defendem, ou seja o envolvimento de vários públicos na construção de uma marca-país (como por exemplo: residentes, estudantes,

formadores de opinião, compradores de exportações e visitantes), a *Marca Brasil* foi construída apenas por meio das percepções obtidas em pesquisas, exclusivamente com estrangeiros envolvidos com turismo, objetivo principal do *Projeto Aquarela*. A falta do envolvimento dos cidadãos brasileiros, segundo Gilmore (*op.cit.*), pode levar ao afastamento, pois são eles que fazem a marca acontecer. Marcas impostas de cima para baixo tendem apenas a ser mais uma iniciativa burocrática que não encontra ressonância no mercado.

O Brasil apresenta uma pulverização de iniciativas na divulgação de seu café, com a participação de várias organizações em sua gestão: ABIC, APEX, Ministério do Desenvolvimento, BSCA e CDPC. Entretanto, Semprini (2006) afirma que a marca, para se realizar, necessita de um projeto de marca unificado e consistente, o que se torna difícil para o Brasil, devido ao número de organizações envolvidas, e, sobretudo, preocupadas mais com as necessidades de produção e armazenagem do que com a divulgação da marca.

5.1 *Resumo Teórico versus Práticas Realizadas pelas Organizações Gestoras da Marca ‘Cafés do Brasil’*

As tabelas a seguir relacionam as teorias de gestão de marcas com as informações levantadas a partir das entrevistas realizadas.

Tabela 14 - O Modelo de Aaker

Pressuposto teórico	Manifestação em “Cafés do Brasil”
Conscientização da Marca	Maior exportador mundial
Qualidade Percebida	Busca da percepção de Qualidade e Pureza
Associações de Marca	Baixo potencial de associação a traços de personalidade
Fidelidade de Marca	Baixa pois se centra no eixo qualidade-preço
Ativos Exclusivos	Baixo, a marca é registrada por outrem (ex. Espanha), não há processos exclusivos de beneficiamento e torrefação

Tabela 15 - O Modelo de Keller

Pressuposto teórico	Manifestação em “Cafés do Brasil”
Proeminência	Maior exportador mundial
Identidade: <ul style="list-style-type: none"> • Desempenho • Imagens • Julgamentos • Sentimentos 	Busca da percepção de Qualidade e Pureza Lacuna de informações sobre os atributos de identidade
Ressonância	Baixo potencial

Tabela 16 - O Modelo de Olins

Pressuposto teórico	Manifestação em “Cafés do Brasil”
Produto	Predominância do café verde e dos atributos Qualidade e Pureza
Ambiente	Quase ausência
Comunicação	Poucos recursos e baixo alcance
Comportamento	Contexto positivo de construção de confiabilidade

Tabela 17 - O Modelo de Jean Noel Kapferer

Pressuposto teórico	Manifestação em “Cafés do Brasil”
Produto Físico	Café (verde)
Personalidade	Não construída
Cultura	Não construída
Relação	Poucos pontos de contato com o consumidor final, impessoal com o consumidor “indústria de transformação”
Reflexo	Alguma iniciativa na construção do especialista em café (PQC)
Mentalização	Não construída

Tabela 18 - Modelo de Arquétipos de Mark e Person

Pressuposto teórico		Manifestação em “Cafés do Brasil”
Arquétipos:		
<ul style="list-style-type: none"> • Criador • Prestativo • Governante • Bobo da Corte • Cara Comum • Amante 	<ul style="list-style-type: none"> • Herói • Fora-da-lei • Mago • Inocente • Explorador • Sábio 	Existe atualmente uma lacuna na caracterização de um arquétipo para a marca “Cafés do Brasil”.

Tabela 19 - O Modelo de Semprini

Pressuposto teórico	Manifestação em “Cafés do Brasil”
Faceta Produto: <ul style="list-style-type: none"> • Descrição, Informação, Desempenho, Características 	Qualidade e Pureza como manifestações mais consolidadas. Aroma, corpo, sabor, moagem, ponto de torrefação como manifestação do PQC
Faceta Marca: Discurso mais abrangente, benefício emocional, estilo de vida. Desdobramentos da Marca: <ul style="list-style-type: none"> • Produto • Preço • Posicionamento • Distribuição • Comunicação 	Sessões de Degustação inspiradas na Enofilia (Vinhos)
Pressuposto teórico	Manifestação em “Cafés do Brasil”
Enunciação Fundamental	Inexistente (por que eu ao invés do nada?)
Promessa	Qualidade e pureza
Especificação da Promessa	inexistente
Inscrição em um território	Café (como bebida quente)
Valores	Inexistente

A orientação básica para o desenvolvimento deste trabalho foi a busca de respostas para duas grandes questões. A primeira delas, direcionou a pesquisa para uma investigação que revelasse a importância da gestão de marcas como diferencial competitivo; e a segunda, para a investigação sobre as estratégias de gestão de marcas que o Brasil e a Colômbia utilizaram para a construção das suas marcas '*Cafés do Brasil*' e '*Café de Colombia*'.

Para se responder a essas questões, foram pesquisados modelos teóricos de gestão de marcas que pudessem demonstrar quais as fases ou os elementos necessários para a construção de identidades de marcas com as melhores performances, marcas de sucesso.

A revisão conceitual mostrou algumas controvérsias no que diz respeito à gestão de marcas, porém, fundamentalmente, há um consenso entre os autores nos seguintes pontos:

- as marcas são entidades que devem receber um planejamento para alcançar seus objetivos de identificação e diferenciação. Marcas sem este planejamento tendem a ser posicionadas pelo mercado ao sabor de percepções aleatórias;
- ter um bom '*produto*' é condição básica para a construção de uma marca. No entanto, ela deixou de ser parte integrante do '*P*' de produto do modelo tradicional de *marketing mix*, para ser a orientadora das decisões que se tangibilizarão no produto e não o contrário;

- a personalidade da marca e seus valores é que permitem o relacionamento com os consumidores. Marcas que conseguem atingir essas esferas mais elevadas de identidade tenderão a ter maior grau de fidelidade. Marcas atreladas nas esferas mais básicas dos aspectos funcionais tendem a ser classificadas como *commodities*, ou seja, produtos comuns sem diferenciação e a apresentarem maior dificuldade de se destacar na multidão.

As marcas de maior sucesso no mundo atual são ricas em valores e imagens e não ficam apenas focadas em características funcionais. Elas se relacionam com os anseios das pessoas, com as suas aspirações e emoções. Seus valores são universais, transcendendo as fronteiras nacionais. O conjunto de valores que essas marcas representam evoca uma grande variedade de fatos, crenças e motivações, e criam um elo de relacionamento estreito com seus consumidores. Os critérios-chave dos valores atribuídos ao produto estão diretamente ligados aos aspectos emocionais, muito além da mera funcionalidade que o produto pode oferecer.

As marcas que obtêm sucesso são aquelas que apresentam uma riqueza de elementos, criados por uma combinação de fatores que envolvem um projeto definido e intencional de marca, oriundos d

são elaboradas como resultado de investimentos de longo prazo, visando entregar a sua promessa, que é seu DNA. A consistência das suas manifestações ao longo dos anos, permite fortalecer a sua identidade, gerando resultados para seus acionistas e, assim, escapa do processo de comoditização que atrela as marcas às decisões de escolha baseada em questões de preços.

A segunda questão deste trabalho está relacionada com as estratégias de gestão de marcas dos dois países analisados. O Brasil tem larga tradição no comércio mundial de café, e sua inserção neste mercado se deu em um tempo em que a demanda era maior do que a oferta, motivo que fez com que todos os esforços se orientassem no sentido de garantir alta escala de produção.

Esta orientação pela quantidade foi bem sucedida, tanto é que o Brasil, isoladamente, já chegou a ser responsável pelo fornecimento de 70% das exportações mundiais. Talvez esta fórmula de sucesso do passado, provavelmente, tenha formatado um *modus operandi* que tem seu foco na quantidade.

Esse modelo de atuação centrado no volume mantém ainda aspectos positivos, pois, se assim não fosse, o Brasil não conseguiria manter até hoje o status de maior exportador mundial. No entanto, nenhum modelo tem só aspectos positivos e o mesmo acontece com o modelo de gestão do negócio do café no Brasil.

A comparação de preços médios atingidos pelo café brasileiro *versus* o café colombiano, aliado à estagnação do mercado de café dos países exportadores, comparada ao crescimento do mercado dos países reexportadores, levanta a suspeita de que um mercado que é bom para o produto brasileiro tem ainda muitas oportunidades de se tornar ainda melhor.

Este estudo analisou como dois países tratam a gestão de marca de uma *commodity*, o café. Observa-se que a Colômbia entendeu o valor, a função e os mecanismos de *Branding*. O Brasil, por outro lado, ainda se encontra em um estágio de afirmação da qualidade de seu produto. A dinâmica de criação e sustentação de uma marca para *commodities* é relevante para se escapar da

competição baseada em preços e volumes de vendas, pois a marca ajuda a diferenciar os produtos, fortalecendo seu valor, além dos aspectos funcionais básicos. A gestão de marcas cria preferências e vantagens competitivas de longo prazo, e isto é cada vez mais importante em um ambiente de competição crescente. O café colombiano é o melhor do mundo? Não necessariamente, tanto que as iniciativas realizadas pela BSCA (*Brazilian Specialty Coffee Association*) mostram que o Brasil também conta com algumas preciosidades no formato de grãos. No entanto, a gestão de marcas reforça o fato de que a Colômbia obteve uma forte diferenciação em relação aos concorrentes, ao criar uma proposição exclusiva em torno de valores de confiança, amizade, dedicação expressos na identidade de sua marca.

A história do café colombiano indica que houve uma potencialização do repertório de significação para o consumidor final, que consegue estabelecer vínculos com a marca '*Café de Colombia*'. Por outro lado, quando analisamos a história do café brasileiro percebemos também que o modelo de sucesso baseado na quantidade também cobra certo ônus.

Quando analisamos o orçamento do Funcafé, vemos que ele é bastante coerente com a modelo vigente de atuação, ou seja, concentra maiores esforços (98,8%) na produção e armazenagem. No entanto, a batalha para conquistar mercados está cada vez mais centrada na criação de diferenciais, por meio da gestão de marca, do que apenas na valorização de aspectos funcionais. Em um mundo de abundância e concorrência, a marca '*Cafés do Brasil*' necessita enriquecer sua identidade, em vez de ficar apenas na questão fundamental de reafirmação da qualidade de seus grãos. Isso não significa, necessariamente, que não haja movimento e intenção de se alterar o modelo de atuação; na verdade, há discurso e ações muito concretos que deslocam o foco da quantidade para a qualidade, porém, a própria noção de qualidade que é explorada atualmente parece se originar em percepções do produtor, fazendo com que fique limitada à esfera do produto físico: grãos de café de alta qualidade e com índice de pureza garantida.

A sucessão de programas e atividades de fomento de aspectos relacionados à valorização da qualidade, caracterizados por siglas, também denunciam o foco no processo de produção: PQC e PSI.

O *Cup of Excellence*, prêmio para os melhores cafés especiais, é compartilhado por vários países produtores e, apesar da respeitabilidade conferida aos seus participantes, por se tratar de uma organização internacional, não colabora para a diferenciação da mensagem única que o Brasil pode agregar ao seu café.

O estudo dos diferentes modelos de gestão de marca não tira o mérito das ações e dos programas acima mencionados, mas aponta outras oportunidades que podem ser exploradas, ou seja, é possível, ainda, agregar valor ao produto brasileiro, a partir do foco nas percepções do consumidor final. As várias organizações envolvidas na gestão da marca '*Cafés do Brasil*' já perceberam que a competição deverá caminhar para outras esferas, vencida a batalha da qualidade do produto, considerada condição básica para participar da competição global.

Nesse sentido, é flagrante que conteúdos emocionais, características de personalidade e características sensoriais, poderiam ser agregados à percepção da marca '*Cafés do Brasil*'. Transcende ao escopo deste trabalho determinar qual a forma de implementar o projeto dessa marca. Ainda assim, alguns aspectos parecem ser mais imediatos, entre eles, a eleição de uma mensagem única, a consistência do discurso em termos de alcance, proposição e duração no tempo, e potencialmente, a vinculação a valores de brasilidade que poderiam facilitar a tarefa. Isso porque é mais fácil um consumidor acreditar em algo, a partir do reforço de suas crenças prévias, do que acreditar e conferir significado a algo totalmente novo.

Relembrando Semprini (2006), existe a necessidade da criação de um projeto de marca que norteie todas as posteriores fases e manifestações de marca a serem desenvolvidas. No caso do Brasil, percebem-se várias organizações criando partes desse projeto, não unificadas dentro de um só projeto

de marca, possibilitando, com isso, a existência de uma pulverização de idéias e iniciativas, dificultando a apreensão de uma mensagem unificada. No Caso da Colômbia, percebe-se que a centralização das atividades na Federacafé e, também, dos recursos financeiros como da gestão da promoção da marca '*Café de Colombia*', tem gerado uma consistência da identidade, alcançando, assim, um projeto de marca coerente ao longo de mais de 40 anos.

A base de construção da marca '*Café de Colombia*' mostra-se presente nas diversas facetas dos modelos de Keller (1998), Aaker (2000), Kapferer (2003), Mark e Pearson (2001), Olins (2003) e Semprini (2006). Esta marca mostra consistência em termos de conhecimento, qualidade percebida, identidade por meio de símbolos de alto reconhecimento, personalidade e valores ancorados em um projeto de marca criado e mantido há décadas.

Tratar um país como uma marca é uma tendência que cresce cada vez mais, observando-se a utilização do *Branding* para promover regiões, cidades e países. No caso das exportações, o raciocínio é o seguinte: uma vez que o país se torna conhecido como um exportador de um determinado produto que possui marca de qualidade, inicia-se um ciclo em que o país promove as marcas e as marcas promovem o país. Este é um ciclo virtuoso que beneficia o país e os seus produtos.

A criação de marca-país merece muita atenção, pois, segundo os autores mencionados nesta dissertação, uma marca é mais que um símbolo e deve transmitir uma mensagem, resultado de um envolvimento dos corações de seus cidadãos, para que ela possa se realizar plenamente. Como o foco inicial da criação da marca *Brasil* estava voltado, prioritariamente, para o turismo, parece que ainda não se estabeleceu uma relação de endosso para os produtos exportados. Com isto, os elementos intrínsecos da identidade brasileira ainda estão distantes de fazer parte das identidades dos produtos e marcas brasileiras, como, por exemplo, do café.

Há grande oportunidade de se aproveitar a diferenciação da personalidade '*brasileira*', bem como, de sua cultura (amizade, hospitalidade,

alegria, calor) para impregnar à marca '*Cafés do Brasil*' atributos que o consumidor global poderia consumir (mentalizar) ao tomar uma xícara de café brasileiro.

Para finalizar, considere-se ainda que, utilizada adequadamente, a gestão de marcas é um instrumento eficaz para a criação de diferenciais, mesmo para os chamados *commodities*, pois ela permite elaborar novas proposições e enriquecer a identidade dos produtos, por meio de projeto bem planejado, que evite o ciclo de barganhas, descontos e outras reduções de preços.

As atividades de gestão da marca '*Cafés do Brasil*' estão focadas nos aspectos funcionais relacionados, quase que exclusivamente, à afirmação da qualidade, até porque existe a noção, por parte das entidades responsáveis pela marca, que algo deve ser feito para que haja alteração nesta situação, bem como para que se alcance uma identidade superior.

A marca '*Café de Colombia*', por sua vez, apresenta maior riqueza de elementos de marca, em função das estratégias bem definidas ao longo dos anos, resultado de um projeto de marca consistente, quadro que faz com que ela obtenha destaque no mercado internacional, especialmente, no americano.

AAKER, D.; JOACHIMSTHALER, E. **Como Construir Marcas Líderes**. São Paulo: Futura, 2000.

AAKER, D. **Criando e Administrando Marcas de Sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

AAKER, D. **Brand Equity**: gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DO CAFÉ (ABIC). **Exportação**. Disponível em: <<http://www.abic.com.br/exportacao.html>> Acesso em 24 de outubro de 2006.

BATES, R. **Política Internacional y Economía Abierta**; La Economía Política del Comercio Mundial del Café. Bogotá: Tercer Mundo-Fedesarrollo, 1999.

BEYER, R.C. **The Colombian Coffee Industry**: Origin and Major Trends. Minneapolis: University of Minnesota, 1947.

BRASIL - MINISTÉRIO DO TURISMO. **O Projeto Aquarela e a Criação da Marca Brasil**". Disponível em <<http://www.turismo.gov.br>> Acesso em 28 de Outubro de 2006.

CALDAS, T.C.; D'ALESSIO, V. **Café**: um grão de história. São Paulo: Dialeto Latin American Documentary, 2006.

COLOMBIA.COM INTERLATIN CORP. (COLOMBIA.COM). **Plan de Gestión del café de Colombia**. Disponível em <http://www.colombia.com/especiales/2002/cafe>> Acesso em 10 de Dezembro de 2006.

CRAINER, S. & DEARLOVE, D. **O Livro Definitivo das Marcas**. São Paulo: Makron Books, 2000.

CRUZ, J.M. **A marca Portugal**. Anuário da Economia Portuguesa. Lisboa, 2005.

DICUM, G.; LUTTINGER, N. **The Coffee Book**: Anatomy of an Industry from the Crop to the Last Drop. New York: The New Press, 1999.

DYER, D., DALZELL.F., OLEGARIO, R. **Rising tide**: Lessons from 165 years of brand building at Procter& Gamble. Boston: Harvard Business School Publishing, 2004.

DUQUE, H.M. **A Luta pela Modernização da Economia Cafeeira**: Assim Agem as Multinacionais. São Paulo: Alfa Omega, 1976.

ELLWOOD, I. **O Livro Essencial das Marcas**: Tudo o que você precisa saber em mais de 100 técnicas, para aumentar o valor das marcas. São Paulo: Clio Editora, 2004.

FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA (FEDERACAFÉ). **Advertising Strategy**: the history of Juan Valdez. Disponível em <http://www.juanvaldez.com/menu/advertising/index.html> Acesso em 15 de Dezembro de 2006.

FREITAS, S. P. **A importância do Café na Economia Brasileira**. São Paulo: Fundação Álvares Penteado, 1979.

FONSECA, Roberto G. **A Importância da Melhoria da Imagem como Instrumento de Agregação de Valor às Exportações Brasileiras**. Export News (2003). Disponível em <<http://exportnews.com.br/artigos/aa28.htm>>. Acesso em: 22 de outubro de 2004.

GILMORE, F. Casos Reais de Sucesso. **HSM Management**, número 44. São Paulo, 2004.

GORENDER, J. **Globalização em Debate** (1997). Disponível em <<http://www.scielo.br>. Acesso em 28 de fevereiro de 2007.

GUANAES, N. Nike é um estilo e uma visão de mundo. **Folha de São Paulo** 02/04/1994. páginas 2-4. Seção Criação e Consumo. São Paulo.

HOLT, D.B. **How brands become icons**. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION - ICO (2006). Coffee Market. Disponível em <<http://www.ico.org/mission.asp>> Acesso em 29 de outubro de 2006.

JUNGUIITO, R. **Instituciones y Instrumentos Cafeteros em Colombia**. Bogotá: Fondo Cultural Cafetero, 1997.

JUNGUIITO, R.; PIZANO, D. **Instituciones y Instrumentos Cafeteros em Colombia**. Bogotá: Fondo Cultural Cafetero, 1997.

KAPFERER, J.N. **As Marcas, Capital da Empresa**: criar e desenvolver marcas fortes. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KELLER, K. **Strategic Brand Management**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

KELLER, K; MACHADO, M. **Gestão Estratégica de Marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KLEIN, N. **No Logo**: Taking aim at the brand bullies. Toronto: Random House, 2000.

KOTLER, P.; JATUSRIPITAK, S. & MAESINCEE, S. **O Marketing das Nações**. São Paulo: Futura, 1997.

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

KOTLER, P.; GERTNER, D. O marketing estratégico de lugares. **HSM Management**, número 44. São Paulo, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

LOPES VILLEGAS, E. **El Café Derecho Especial**. Bogotá: Biblioteca Jurídica Diké, 1998.

MARK, M.; PEARSON, C. **O Herói e o Fora-da-lei**: Como construir marcas extraordinárias usando o poder dos arquétipos. São Paulo: Cultrix/Meio&Mensagem, 2001.

MARTINS, A.L. **Império do Café**. A Grande Lavoura no Brasil, 1850-1890. São Paulo: Atlas, 1990.

MARTINS, G.A. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**.

São Paulo: Atlas, 2002.

McCARTHY, E; PERREAULT, J. W. **Basic Marketing**. Homewood: Irwin, 1993.

MIRANDA, R.P. Um Guia de Implementação. **HSM Management**, número 44. São Paulo, 2004.

MOLLERUP, P. **Marks of Excellence**. The history and taxonomy of trademarks. London: Phaidon Press, 2006.

MORETTI, S.L.A. **Educação corporativa e cultura organizacional: desenvolvimento de capacitações no cenário da complexidade**. (Dissertação de Mestrado em Administração). São Paulo: PUC, 2001.

OLIVEIRA, J.T. **História do Café no Brasil e no Mundo**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 2004.

OLINS, W. **A Marca**. Lisboa: Editorial Verbo, 2003.

OLINS, W. **How to brand Nations?** (2006). Disponível em <<http://www.wallyolins.com/includes/>> Acesso em 28 de novembro de 2006.

ORMOND, J.G., Paula, S.L. e Faverth, P. **Café Reconquista dos Mercados**. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.

PENDERGRAST, M. **Por Deus, Pela Pátria e Pela Coca-Cola**. A História não-autorizada do maior dos refrigerantes e da Companhia que o produz. Rio de Janeiro. Ediouro S.A, 1993.

PENDERGRAST, M. **Uncommon Grounds: The History of Coffee and How It Transformed Our World**. New York: Base Book, 1993.

PEREZ, C. **Signos da Marca: expressividade e sensorialidade**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

PINHO, J.B. **Comunicação em Marketing: Princípios da Comunicação Mercadológica**. Campiñas: Papiros, 1990.

PIZANO, D. **El Café en la Encrucijada**. Evolución y Perspectivas. Bogotá: Alfaomega, 2001.

PIZANO, D. **La Expansión Del Comercio Exterior de Colombia, 1875-1925**.

Bogotá: Fondo Cultural Cafetero, 1981.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

RANDAZZO, S. **Mythmaking on Madison Avenue**: How advertisers apply the power of myth & symbolism to create leadership brands. Chicago: Probus Publishing, 1996.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social**: Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1996.

RIES, A.; RIES, L. **As 22 Consagradas Leis de Marcas**. São Paulo: Makron Books, 2000.

SAMPAIO, R. **Marcas de A a Z**: como construir e manter marcas de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SEMPRINI, A. **A marca pós-moderna**. São Paulo: Estação das Letras, 2006.

SCHULTZ, H. **Dedique-se de coração**: Como a Starbucks se tornou uma grande empresa de xícara em xícara. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

VINCENT, L. **Marcas Legendárias**. São Paulo: M.Books do Brasil, 2005.

YIN, R.K. **Estudo de Caso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

YOUNG & RUBICAM. **The Brand Asset Valuator**: Young & Rubican Uruguay (2003). Disponível em <<http://www.yr.com.uy/bav06/index.htm>> Acesso em 26 de Novembro de 2003.

Quadro Resumo de Coleta e Tratamento de dados - Forma de atender aos objetivos propostos

Objetivo da Pesquisa Relacionado	Forma de Coleta e Tratamento de dados para atender o objetivo
Selecionar Bibliografia para entender a história do café e a dinâmica do mercado	Revisão Bibliográfica do Capítulo 1
Selecionar a bibliografia que descreve as estratégias e os diversos modelos de gestão de marcas, relevantes para entender as atividades realizadas.	Revisão Bibliográfica do Capítulo 2
Entender as atividades da marca "Café de Colombia" e como a gestão de marcas foi utilizada.	Análise de informações secundárias obtidas em vários meios, principalmente na internet.
Determinar os momentos relevantes na história da marca "Cafés do Brasil" e as principais atividades relacionadas aos modelos teóricos apresentados no Capítulo 2.	Foco da análise da trajetória das atividades desenvolvidas obtidas nas entrevistas
Comparar as atividades de gestão das duas marcas à luz das teorias de "branding"	Utilização de quadros resumo dos principais modelos de gestão de marcas com análise para a marca "Cafés do Brasil"

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)