

FACULDADES PEDRO LEOPOLDO

Mestrado Profissional em Administração

**ESTUDO DA COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DE
TORREFAÇÃO E MOAGEM DE CAFÉ
ESTUDO DE CASO: “CAFÉ DO DOUTOR”**

Pedro Augusto Xavier de Assis

Pedro Leopoldo

2006

Pedro Augusto Xavier de Assis

**ESTUDO DA COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DE
TORREFAÇÃO E MOAGEM DE CAFÉ
ESTUDO DE CASO: “CAFÉ DO DOUTOR”**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre Profissional em Administração.

Orientador: Dr. Tarcísio Afonso

Co-orientador: Dr. Mauro Calixta Tavares

Pedro Leopoldo

2006

658.8 ASSIS, Pedro Augusto Xavier de

A848e Estudo da competitividade na indústria de tor-
2005 refação e moagem de café estudo de caso: "Café
do Doutor" /Pedro Augusto Xavier de Assis. – Pedro
Leopoldo: Fipel,2005.

106p.

Dissertação: Mestrado Profissional em Administra-
ção

1. Marketing 2. Segmentação de mercado 3. Nicho de
mercado. 4. Estratégia competitiva

Pedro Augusto Xavier de Assis

Estudo da competitividade na indústria de torrefação e moagem de café
Estudo de Caso: Café do Doutor

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre Profissional em Administração.

Tarcísio Afonso (Orientador) – FPL

Mauro Calixta Tavares – (Co-orientador) – FPL

Carlos Alberto Gonçalves - UFMG

**Dedico primeiramente a Deus pela
inspiração maior. Aos meus pais pelo apoio
incondicional ao longo de toda a minha vida.
A minha família pela compreensão e amor a
mim dedicado, possibilitando assim a
conclusão deste trabalho.**

AGRADECIMENTOS

Expresso meus sinceros agradecimentos:

Aos meus pais, Wanderley e Márcia que, de forma incondicional, sempre apoiaram todas as decisões ao longo de toda a minha vida.

A minha esposa Vanessa e aos meus filhos Fernanda, Jéssica e Pedro Victor que compartilharam comigo os momentos mais difíceis, e me deram toda a energia necessária para vencer, a quem dedico de forma especial esta vitória.

Ao Sr. Simblair de Deus Duarte, sócio diretor da Indústria e Comércio de Café Fino Iracema, que não poupou esforços para apoiar o trabalho, colocando a empresa a minha disposição para desenvolvimento da dissertação.

Aos funcionários do Café do Doutor, em especial o Sr. Neilson e Sr. Wemerson, pela prontidão e carinho com que me acolheram, sem contar a presteza no fornecimento de dados e informações.

Ao Professor Dr. Tarcísio Afonso, pela valiosa orientação, que sempre disponível, pronto a ajudar em todos os sentidos, que em momento algum mediu esforços para impulsionar o meu crescimento e o desenvolvimento do trabalho.

Ao Professor Dr. Mauro Calixta Tavares, que durante todo o curso apoiou e incentivou o meu crescimento e em especial no momento do desenvolvimento deste trabalho contribuiu de forma inexplicavelmente brilhante.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, colaboraram na realização deste trabalho.

Muito obrigado.

RESUMO

O Sistema agroindustrial do café é um dos mais tradicionais e significativos na geração de renda para a economia brasileira. O Brasil é líder a mais de 150 anos no comércio internacional de café, sendo Minas Gerais responsável por 50% da produção nacional até 2004. No entanto, no segmento processador de torrado e moído o cenário é diferente: o histórico da regulamentação deixou efeitos danosos sobre a competitividade do setor.

Este trabalho teve como objetivo descrever as características da competitividade do Café do Doutor, empresa de pequeno porte, com atuação regional, gestão familiar e pouco profissionalizada.

Através da técnica de estudo de caso foi identificada a estratégia utilizada pela Indústria e Comércio de Café Fino Iracema Ltda – Café do Doutor, localizada em Inhaúma, Minas Gerais, para competir e se tornar líder nos mercados em que atua.

Os resultados mostraram que uma das características importantes deste mercado é o grau de segmentação apresentado. O marketing concentrado é estrategicamente utilizado com o objetivo de obter uma grande participação em pequenos ou poucos mercados. A segmentação geográfica é bem definida e determina mercados-alvo principalmente em regiões inexploradas pelos grandes fabricantes.

As estratégias de marketing de nicho são claramente utilizadas gerando valor para os clientes e vantagem competitiva para a empresa, principalmente para

aquelas que querem concentrar os esforços exclusivamente no atendimento de clientes que tenham necessidades e desejos específicos, ainda não completamente atendidos pelas grandes indústrias.

No caso do “Café do Doutor”, a estratégia utilizada é de marketing concentrado na região de Sete Lagoas, onde a empresa explora vários nichos e assim consegue sua liderança. Sua expressividade é mais marcante na periferia. Nos grandes supermercados o produto tem uma grande participação, porém a liderança ainda é dividida com outras marcas de renome estadual e nacional. O mercado está sendo conquistado no sentido da periferia para o centro.

Estes fatores explicam o motivo pelo qual uma pequena empresa localizada no distrito de Inhaúma, detentora da marca Café do Doutor, possui a liderança de mercado na cidade de Sete Lagoas, Minas Gerais.

ABSTRACT

The coffee agribusiness system is one of the most significant and traditional (systems) in the generation of income in the Brazilian economy. For over 150 years Brazil has been a leader in the international commerce of coffee. Minas Gerais being responsible for 50% of the national production. However, in the toasted and ground segments the scenery is different: the regulation background has left harmful consequences on the competitive edge of the sector

The objective of the work is to describe the characteristics of the competitive edge of the sector from the point of view of the majority of companies with regional operation, family and not very professional management according to the research carried by FIPE/USP in 2002.

The strategy by the companies, in particular by indústria e comércio de Café Fino Iracema Ltda – Café do Doutor to compete and become a leader in the market it operates was identified through the case techniques.

The results showed that one of the most important characteristics in this market is the degree of segmentation presented. The concentrated marketing is strategically used with the objective of obtaining a big share in small or few markets. The geographic segmentation is well defined and determines the target markets, mainly in regions that haven't been explored by big producers.

The market share strategies are clearly used generating value to clients and competitive advantage for the companies, mainly for those that wish to concentrate efforts exclusively in the assistance of customers that have specific needs and desires which have not been completely supplied by the big companies.

In the case of the “Café do Doutor” the strategy used is to concentrate marketing in the region of Sete Lagoas, where the company explores various marketing shares and therefore manages to be leader. The company expressiveness is stronger in the shares in outskirts of the city. In the big supermarkets the product holds a large share, however the leadership is still shared with other important regional and national brands. The market is being won over from the outskirts to the center.

These factors explain the reasons why a small company located in the district of Inhaúma, holder of the brand “Café do Doutor”, holds the market leadership in the city of Sete Lagoas, Minas Gerais.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 Forças que dirigem a concorrência na indústria	26
FIGURA 2 Fases de segmentação e posicionamento	30
FIGURA 3 Estratégia de ataque	34
FIGURA 4 Estratégia de penetração e expansão de mercado	100

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Região e marca líder	18
QUADRO 2 Marcas comercializadas em Sete lagoas e região	63
QUADRO 3 Preços – Hiper Santa Helena – 11/10/2005	70
QUADRO 4 Preços em supermercado de pequeno porte	75
QUADRO 5 Preços em supermercados convencionais	77
QUADRO 6 Evolução do preço médio praticado (com bonificação).....	79
QUADRO 7 Composição do serviço ao cliente – Café do Doutor	82
QUADRO 8 Ranking de clientes por quantidade consumida	86
QUADRO 9 Ranking de clientes – vendas de 1/4 a 30/09/2005 – Sete Lagoas ..	87
QUADRO 10 Registros das vendas por classe de consumo	88
QUADRO 11 Distância entre município comercial e origem	91
QUADRO 12 Estratégia no ponto de venda	94

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 Participação dos produtos nas vendas – base volume.....	61
TABELA 2 Concentração de vendas por município	89
TABELA 3 Projeções de participação de mercado (<i>market share%</i>) 2004	90

ABREVIATURAS

ABIC Associação Brasileira da Indústria do Café

CDL Clube de Diretores Lojistas

FIPE/USP Fundação Instituto de Administração, Universidade de São Paulo

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBOPE Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística

IEA Instituto de Economia Agrícola

Sindicafé Sindicato das Indústrias de Café de Minas Gerais

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
1.1	Problema de Pesquisa.....	21
1.2	Proposição.....	21
1.3	Objetivo Geral.....	22
1.3.1	Objetivos específicos.....	22
1.4	Justificativa.....	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	Princípios de segmentação e posicionamento	25
2.2	Seleção de mercado alvo	27
2.3	Estratégia com foco na liderança.....	28
2.4	Estratégia competitiva, ofensiva e defensiva	32
2.5	Estratégia de concentração	38
2.6	Estratégia de nicho de mercado	39
2.6.1	Importância da escolha do foco	43
2.6.2	a importância da informação para o marketing de nicho	45
2.6.3	A identificação de nichos de mercado	47
3	METODOLOGIA.....	49
3.1	O universo pesquisado	51
3.2	Amostragem	51
3.3	Procedimentos de coleta de dados.....	52
3.4	Análise e tratamento de dados	53

4	APRESENTAÇÃO E TRATAMENTO DE DADOS.....	54
4.1	Caracterização do setor e da empresa	54
4.1.1	A empresa	57
4.1.2	Histórico da empresa	58
4.2	O mix de produtos e a história da marca	61
4.3	Análise mercado varejista de café torrado e moído de sete lagoas.....	63
4.4	Posicionamento da marca na mente dos consumidores e concorrentes .	72
4.5	Marca de combate	73
4.6	Estratégia de Preço	73
4.6.1	Condições comerciais de pagamento	80
4.7	Estratégia de distribuição.....	80
4.7.1	Disponibilidade de produtos.....	81
4.7.2	Níveis de serviços oferecidos aos clientes	83
4.7.3	Análise das vendas por segmento	86
4.7.4	Apóio na entrega física e apoio pós-entrega	92
4.8	Estratégia de comunicação.....	94
4.8.1	Promoção de vendas, merchandising e força de venda	94
4.9	Estratégia de penetração e expansão de mercado.....	96
5	CONCLUSÃO.....	102
6.	LIMITAÇÃO E SUGESTÃO PARA NOVAS PESQUISAS.....	104
	REFERÊNCIAS	106

1. INTRODUÇÃO

O Brasil é geralmente conhecido no exterior pelo carnaval, futebol, floresta amazônica e invariavelmente, pelo excelente café. De fato, somos líderes a mais de 150 anos no comércio internacional de café, sedimentando, portanto esta posição na mente dos consumidores em todo o planeta. Minas Gerais é a maior região produtora de café do mundo. O Estado tem sido responsável por 50% da produção nacional de café e é também o maior exportador: em 2004, foram quase 17 milhões de sacas, que geraram US\$ 1,5 bilhões para a balança comercial, segundo o Instituto de Economia Agrícola – IEA (2004).

Porém, no segmento processador – torrefação e moagem o cenário é diferente. Este segmento no Brasil é composto atualmente por cerca de 2400 empresas, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria do Café / ABIC – Indicadores da Indústria de Café no Brasil (2005). A maior parte está concentrada no Sudeste, 1487 marcas registradas em 2004, especialmente em São Paulo, que torra quase 50% do total do país.

No segmento processador de torrado e moído observa-se que a regulamentação, que impedia o ingresso de empresas no setor e determinava o tabelamento de preços, teve efeitos danosos sobre a competitividade. A regulamentação causou um grande desestímulo aos investimentos em quase todos os aspectos: na capacitação gerencial, no desenvolvimento do produto, na redução de custos e no aperfeiçoamento de processos.

Atualmente, se paga o preço dessa tutela. O perfil traçado por Saes e Farina (1999) com base em uma pesquisa realizada pelo IPEA – Instituto de

Pesquisa Econômica Aplicada, USP – Fundação Instituto de Administração Universidade de São Paulo e PENSA – Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial em 1999 é de uma indústria ainda muito atrasada. A barreira à entrada de novas empresas no setor é baixa, uma vez que não existem fortes restrições tecnológicas e o capital exigido é mínimo, comparado com outros setores Industriais. A maioria das empresas é de pequeno porte, tem atuação regional e a gestão é familiar, pouco profissionalizada. Os equipamentos são obsoletos do ponto de vista tecnológico e utilizados muito além de sua vida útil, aumentando os custos de manutenção e reduzindo o nível de produtividade. A gerência de custos é precária ou nula bem como a gerência de qualidade do produto que em geral é associada única e exclusivamente à qualidade de matéria-prima. Não existe uma preocupação com a logística de distribuição, área pouco evoluída no setor.

Estas características das empresas torrefadoras estão associadas ao fraco desempenho do setor, devido ao acirramento da concorrência e da pressão do varejo nos últimos anos. O grande número de marcas existente no mercado de café torrado e moído, motivado pela baixa barreira à entrada, tem resultado numa fragmentação da liderança dos mercados.

Analisando o mercado do café é possível identificar grupos distintos de consumidores: os mais sensíveis a preços, às marcas ou ao selo de pureza. Assim as empresas devem adotar estratégias de segmentação subdividindo o mercado de café em grupos com necessidades relativamente homogêneas na tentativa de se preparar para atender as mesmas.

Este tipo de estratégia de segmentação pôde ser observada na região de Sete Lagoas/MG onde foram encontradas, conforme pesquisa realizada neste trabalho, mais de 20 marcas sendo comercializadas. Dentre elas uma das dez

maiores associadas a Abic e campeã de vendas em Minas Gerais segundo o Sindicafé – Sindicato da Indústria de Café do Estado de Minas Gerais, a marca Café Três Corações, porém com pouca expressividade no total consumido pela região periférica da cidade. A marca – “Café do Doutor”, objeto de estudo desta dissertação, é a líder absoluta no pequeno e médio varejo. Posicionando-se pela marca, permite agregar valor ao produto e obter prêmios de preço.

Vale ressaltar que tal liderança já não é reconhecida na cidade vizinha, a menos de 20 Km. Paraopeba, cidade com 22.000 habitantes, possui como marca líder o Café Itaú, produzido na cidade de Perdões a mais de 300 Km de distância. Tal fragmentação é observada praticamente em todo o Estado de Minas, segundo o Sindicafé, onde a marca líder “Café Três Corações” não penetra com expressividade em diversos mercados. Nestes encontraremos marcas regionalizadas, advindas de pequenas torrefadoras, que se estabelecem como líderes em seus nichos e adotam estratégias ofensivas e defensivas para sobreviver.

QUADRO 1
REGIÃO E MARCA LÍDER

Região	Café Líder (Entre os três mais consumidos)
Metropolitana de Belo Horizonte	Café Três Corações
Sete Lagoas, Cachoeira da Prata, Inhaúma.	Café do Doutor
Paraopeba, Curvelo, Esmeraldas, João Pinheiro.	Café Itaú
Montes Claros, Pirapora	Café Letícia
Juiz de Fora	Café Toko
Triângulo Mineiro	Café Cajubá
Sul de Minas	Café Bom Dia

Governador Valadares	Café Gerônimo
Pará de Minas, Pitangui	Café Divinópolis

Fonte: Sindicafé/MG (2005)

Em 2004, as empresas associadas a ABIC processaram 68,5% de todo o café torrado e moído no Brasil, sendo a região sudeste responsável por 60% deste total. Não foi encontrado durante a pesquisa na periferia de Sete Lagoas, nenhuma amostra de comercialização de produtos, café torrado e moído, das 5 maiores Indústrias de torrefação do país associadas a Abic, sendo estas - Sara Lee Cafés do Brasil Ltda, Santa Clara Ind. e Com. de Alimentos Ltda, Mellita do Brasil Ind. e Com. Ltda, Café Damasco S/A e Cia Cacique de Café Solúvel – responsáveis por 32,4% do mercado nacional. As principais marcas pertencentes a essas empresas são Pilão, Caboclo, Mellita e Cacique.

O Café Bom Dia Ltda, maior Indústria mineira filiada a Abic, sétimo lugar no ranking nacional, também não participa do mercado periférico setelagoano, na qual o “Café do Doutor” impera seguida da segunda marca em vendas, “Café Letícia”, da Indústria Cardoso e Nascimento Ind. Com. Ltda de Montes Claros/MG. 32º no ranking nacional da Abic. A Indústria e Com. De Café Fino Iracema Ltda, fabricante do Café do Doutor, é filiada a Abic, no entanto, não ficou, em 2004 entre as 100 maiores Indústrias de torrefação do país.

Frente a este cenário, o objetivo deste trabalho é analisar como uma pequena empresa, do competitivo setor Industrial de café, localizada na cidade de Inhaúma/MG, com volume médio de vendas mensais entre 35 a 40 toneladas, é capaz de liderar, o mercado de Sete Lagoas, cidade próxima a capital mineira com mais de 200.000 habitantes.

Primeiramente foi feito um levantamento e revisão da bibliografia selecionada referente ao setor industrial de café, suas características, peculiaridades, história e importância, além de um levantamento sobre estratégias competitivas. Após a revisão da literatura selecionada, foram realizados os levantamentos de informações na indústria e nos pequenos, médios e grandes varejos da cidade de Sete Lagoas.

Composto de cinco capítulos, este trabalho inicia-se com uma Introdução, em que é feita uma apresentação geral visando situar o leitor em relação ao assunto a ser estudado, mostrar o problema identificado e sua importância, a proposição, os objetivos e as justificativas para estudá-lo.

No segundo capítulo foi feita a revisão bibliográfica sobre as estratégias competitivas comumente utilizadas no setor industriais cafeeiro. Inicialmente foram abordadas as estratégias de segmentação, definição de mercado alvo e posicionamento. Em seguida foi discorrido sobre estratégia competitiva, ofensiva e defensiva. Finalmente foram destacadas as estratégias de concentração e de nicho de mercado que serviram de fundamento para o trabalho.

No capítulo seguinte, o terceiro, descreve a metodologia utilizada para a pesquisa, ou seja, o universo pesquisado, a amostra, os procedimentos de coleta, a análise e o tratamento de dados.

O quarto capítulo é dedicado para apresentação dos dados coletados na pesquisa. Neste capítulo o setor e a empresa foram caracterizados. O mix de produtos foi apresentado juntamente com as estratégias de marca e posicionamento. Uma análise do mercado varejista de café torrado e moído de Sete Lagoas é realizado através da descrição das principais estratégias de produto, preço,

distribuição e comunicação adotadas pelo Café do Doutor, bem como suas estratégias de penetração e expansão de mercado.

O quinto capítulo traz as conclusões do trabalho, seguidas do sexto que apresenta as limitações e sugestões para novas pesquisas. Finalizando, As referências bibliográficas utilizadas no desenvolvimento do trabalho são apresentadas.

1.1. Problema da pesquisa

Quais foram os fatores que determinaram a liderança de uma pequena indústria de torrefação, moagem e empacotamento de café, detentora da marca “Café do Doutor”, na cidade de Sete Lagoas em Minas Gerais, considerando a intensa competição setorial ?

1.2. Proposição

As principais estratégias utilizadas pela Indústria e Comércio de Café Fino Iracema Ltda – Café do Doutor - é no âmbito macro “Marketing de Concentração” e no âmbito micro “Marketing de Nicho”.

1.3. Objetivo geral

Conhecer os determinantes da competitividade de uma indústria de torrefação e moagem de cafés - Café do Doutor – responsáveis por sua liderança de mercado na região de Sete Lagoas, Minas Gerais.

1.3.1. Objetivos específicos

- a. Caracterizar o setor e a empresa
- b. Descrever o ambiente competitivo
- c. Identificar as estratégias de segmentação e seleção de mercado alvo
- d. Identificar as estratégias de posicionamento
- e. Analisar o composto mercadológico
- f. Explicar a liderança conquistada pelo Café do Doutor.

1.4. Justificativa

O trabalho irá contribuir com o ambiente acadêmico na proposição de estudos sobre esse segmento, buscando com isso apresentar alternativas de debate sobre estratégias competitivas na área da indústria cafeeira de pequeno porte no Brasil. O trabalho poderá colaborar estrategicamente para a Indústria do café, demonstrando como o setor se comporta frente à concorrência que se apresenta

cada vez mais acirrada. Para o “Café do Doutor” essa dissertação poderá ser utilizada como forma de avaliar as estratégias de penetração e ocupação de mercado adotado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

São muitas as empresas que estão insatisfeitas com os resultados de suas vendas. Muitas organizações concentram seus esforços e gastos de marketing em estratégias que trazem pouco ou nenhum retorno. A tendência de “customização” dos produtos, o crescente poder de barganha do comércio varejista e a maior concorrência, em função da globalização, pressionam negativamente o nível de rentabilidade de diversos setores.

O desafio está em criar valor a um maior número de clientes possível através da segmentação, com padrões de atendimento diferenciáveis e compatíveis, que se justifiquem pelo aumento de rentabilidades dos negócios como um todo. Vários autores, dentre eles Hooley (2001) exploram o conceito que são nos nichos de mercado que se encontram as melhores oportunidades:

As estratégias de nicho de mercado, ou a concentração em um setor limitado do mercado total fazem muito sentido para empresas de pequeno e médio porte que operam em mercados dominados por grandes empresas. Estas estratégias são bastante adequadas para situações onde existem, dentro do mercado total, bolsões definidos e rentáveis, mas mal atendidos e onde a empresa dispõe de uma vantagem diferencial real para atender este bolsão, ou pode criar esta vantagem. (HOOLEY, SAUNDERS E PIERCY, 2001, p.306).

Uma das características importantes dos mercados modernos é o grau de segmentação apresentado por muitos deles. Onde existem diferenças nas expressões das necessidades e desejos dos clientes ou em suas atitudes e predisposições em relação às ofertas no mercado, existem oportunidades para segmentação.

Um nicho, segundo Kotler (2000, p. 279), é um grupo definido mais estritamente, um mercado pequeno cujas necessidades não estão sendo totalmente satisfeitas. Em geral, os profissionais de marketing identificam nichos subdividindo um segmento ou definindo um grupo que procura por um mix de benefícios distinto.

As empresas que praticam essa forma de marketing preferem obter uma grande participação em poucos mercados a conseguir uma pequena participação em um grande mercado. Os dois aspectos principais da estratégia de nicho, segundo Hooley, Saunders e Piercy (2001, p.306) são: primeiro, escolher os bolsões, segmentos ou mercados nos quais se concentrar; e, segundo, concentrar os esforços exclusivamente no atendimento destes alvos. É o que se observa na indústria de torrefação e moagem de café no Brasil, setor composto de muitas pequenas indústrias que fragmentam as suas lideranças em poucos mercados. Concomitante a este fato, a concentração, segundo pesquisa da Abic, continua acentuada, de um universo de mais de 2400 empresas as 100 maiores responderam por 61,80% das vendas em 2003. Vale observar que o acirramento da concorrência, que tem levado a um forte processo de concentração, não é uma prerrogativa do segmento torrefador, uma vez que constitui uma tendência geral da globalização econômica.

2.1 Estratégia de Segmentação e Posicionamento

Segmentação de mercado é um esforço para aumentar a precisão do marketing da empresa. Um segmento de mercado, segundo Kotler (2000, p.278) consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares.

Pouquíssimas empresas podem arcar com o custo de ser “tudo para todos”. O principal objetivo da segmentação de mercado como parte do processo de planejamento é habilitar a empresa a dirigir seus esforços às oportunidades mais promissoras. Mas uma oportunidade para uma empresa não é necessariamente para outra, depende de suas forças, fraquezas e da sua capacidade de se diferenciar como afirma McDonald (2004, p. 94):

A menos que consigamos identificar um segmento de mercado viável para nosso produto, não conseguiremos alcançar vantagem diferencial e nos tornaremos apenas uma outra empresa que vende produtos de imitação. (MCDONALD, 2004, p. 94).

As vantagens da segmentação de mercado são inúmeras e da maior importância para o marketing de qualquer empresa. Talvez a mais importante seja que, conhecendo melhor seu cliente, as empresas possa melhor servi-lo. Praticar o Marketing Diferenciado.

Para Dias et. al. (2003, p.20) a segmentação de mercado permite que a empresa direcione seus esforços para seu público-alvo, focalizando os atributos que os consumidores consideram mais importantes.

Posicionamento competitivo é a forma como os clientes percebem as ofertas alternativas no mercado, comparadas às outras. Na visão de Kotler (2000, p.321) posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo. O resultado final do posicionamento é a criação bem-sucedida de uma proposta de valor focalizada no mercado – uma razão convincente para o mercado–alvo comprar o produto.

O princípio essencial do posicionamento competitivo, segundo Hooley, Saunders e Piercy (2001, p.179), é que ele está preocupado em como os clientes em diferentes partes do mercado percebem os concorrentes, produtos/serviços e marcas.

Operacionalmente, posicionamento e segmentação podem ser ligados da maneira mostrada na figura 1 abaixo:

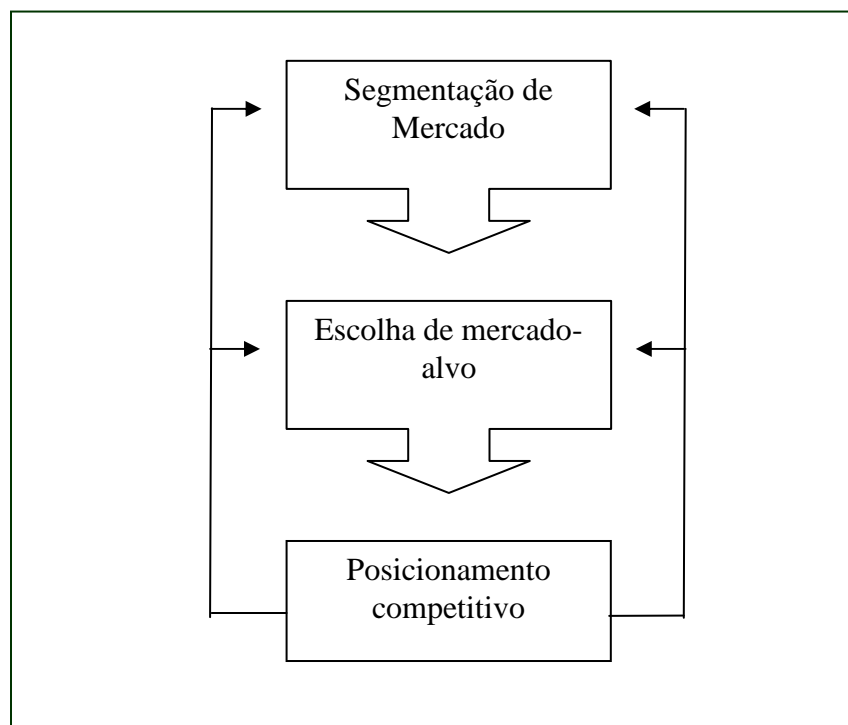


Figura 1 – Fases de segmentação e posicionamento
Fonte: Holley, Saunders e Piercy (2001, p. 178)

Na fase de segmentação de mercado, identificam-se as bases mais produtivas para dividir o mercado, identificam-se os clientes em segmentos diferentes e desenvolvem-se descrições de segmentos. Na fase da escolha de mercado, avalia-se a atratividade de diferentes segmentos de mercado, partes de segmentos (nichos) ou grupos de segmentos, e escolhe-se qual deverá ser visado pelas estratégias de marketing. Na fase de posicionamento competitivo, identifica-se o posicionamento de concorrentes (no mercado e em segmentos alvo ou nichos) para desenvolver a própria estratégia de posicionamento.

2.2 Seleção do Mercado-alvo

Uma vez que a empresa tenha identificado suas oportunidades de segmento de mercado, deve decidir quanto e qual segmento quer atingir. KOTLER (2000, p. 296) propõe as seguintes estratégias para seleção de mercado:

1. Marketing Concentrado ou concentração em um único segmento – a empresa escolhe um único segmento e busca forte participação no segmento em que possui maior conhecimento das necessidades e obtém uma forte presença no mercado.
2. Especialização seletiva – a empresa seleciona um número de segmentos que sejam atraentes e apropriados e apresenta razões objetivas para sua seleção.
3. Especialização por produto – a empresa se especializa em um produto que possa ser vendido em vários segmentos. Usando uma estratégia de especialização por produto, a empresa constrói uma reputação sólida na sua área.

4. Especialização por mercado – A empresa concentra-se em atender várias necessidades de um grupo particular de clientes. A empresa ganha uma forte reputação atendendo a esse grupo de clientes e torna-se um canal para promover produtos que o grupo possa utilizar.
5. Cobertura total de mercado – uma empresa que usa esse tipo de abordagem tenta atender a todos os grupos de consumidores com todos os produtos de que eles possam precisar. No marketing indiferenciado, a empresa ignora as diferenças dos mercados segmentados e vai atrás de todo o mercado com apenas uma oferta. Ele é mais focalizado em uma necessidade básica de compra do que nas diferenças entre clientes. São desenvolvidos, produtos e programas de marketing que sejam adequados ao maior número de clientes possíveis.

2.3 Estratégia com foco na liderança

Estratégia é compatibilizar as atividades da organização com o ambiente em que ela está inserida, levando em consideração sua capacidade competitiva. O desenvolvimento de uma estratégia de marketing envolve o estabelecimento de uma estratégia central, a criação de um posicionamento competitivo e a implementação que implica o estabelecimento de um mix de produtos, preço, promoção e distribuição que levam tanto o posicionamento como os próprios produtos e serviços para os mercados-alvo.

O estabelecimento de uma estratégia de marketing efetiva começa com uma avaliação detalhada e criativa, tanto das capacidades da empresa, seus pontos fortes e seus pontos fracos em relação à concorrência, como das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente.

Segundo Holley, Saunders e Piercy (2001, p.31) a estratégia central é uma declaração tanto dos objetivos da empresa como das estratégias mais amplas que ela usará para atingi-los. Três são os componentes principais para o estabelecimento da estratégia: a) definir a finalidade ou missão do negócio; b) analisar o perfil das capacidades da empresa, ou de seus pontos fortes e fracos; c) examinar o setor (os clientes e os concorrentes) em que a empresa opera ou deseja operar.

As competências distintas da empresa podem estar em seus bens de marketing que são sua imagem e presença no mercado ou em sua rede de distribuição dentre outras. Em contrapartida a estas competências, ou pontos fortes, existem os pontos fracos em relação à concorrência. As fraquezas estruturais inerentes às operações da empresa e geradas pela maneira característica com que a empresa administra o seu negócio podem ser difíceis ou até mesmo impossíveis de se eliminar segundo Holley, Saunders e Piercy (2001, p.34).

Uma análise do setor em que a empresa opera pode servir para identificar as oportunidades e ameaças que desafiam a empresa. Segundo os autores a metodologia apresentada por Porter, inicia-se com a análise estrutural dos setores empresariais. Para isso, Porter (1986) definiu cinco forças externas às empresas que influenciam o direcionamento de seu setor. As cinco forças são:

- a. Entrantes potenciais: novas empresas que poderão vir a concorrer com as atuais;

- b. Produtos substitutos: produtos alternativos que poderão vir a concorrer para mesma necessidade;
- c. Poder dos clientes: possíveis oligopsônios e tendências de verticalização a seu montante;
- d. Poder dos fornecedores: possíveis oligopólios e tendências de verticalização a sua jusante;
- e. Rivalidade entre os competidores;

Esquemáticamente, a figura 2 abaixo, apresenta o modelo de análise de competitividade de Porter.

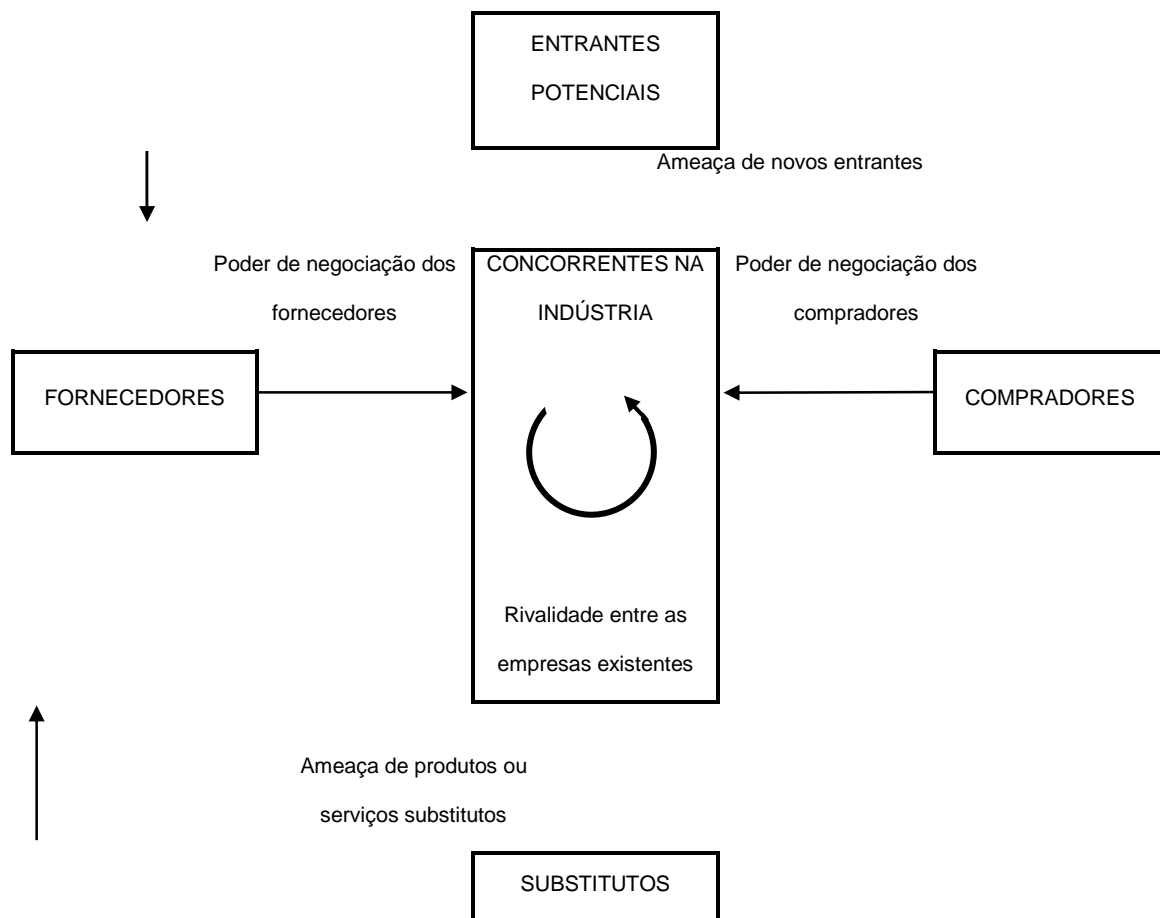


FIGURA 2 - Forças que dirigem a concorrência na indústria

Fonte: PORTER, 1986:23

Para Kotler (2000, p.98) uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento. Uma ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, à deterioração das vendas ou dos lucros.

Estratégia central para Holley, Saunders e Piercy (2001, p.37) são fatores-chave para o sucesso de uma empresa. São aqueles considerados cruciais ou vitais para conduzir o negócio. São identificados através da análise comparativa entre os líderes e as demais empresas que compõem o setor.

Embora haja muitos tipos de estratégias de Marketing, Porter (1996, p.51) as condensou em três tipos genéricos, que fornecem um bom ponto de partida para o pensamento estratégico: liderança total em custos, diferenciação ou foco.

Liderança total em custos é o caso em que a empresa se esforça para conseguir os menores custos de produção e de distribuição, de modo a poder oferecer preços mais baixos do que os dos concorrentes e a obter uma grande participação no mercado.

Diferenciação é se concentrar em conseguir um desempenho superior em uma área importante de benefícios ao cliente, valorizada por grande parte do mercado.

Foco é concentrar-se em um ou mais segmentos estreitos de mercado. A empresa acaba conhecendo intimamente esses segmentos e busca a liderança em custos ou a diferenciação dentro do mercado-alvo.

2.4 Estratégias competitivas, ofensivas e defensivas

As estratégias implicam combinar movimentos ofensivos e defensivos, visando construir uma posição mais forte no mercado alvo definido. Muitos autores estabelecem uma analogia entre estratégia de guerra e estratégia empresarial, o que intitulam de “Marketing de Guerra”. São fundamentos para se enfrentar e vencer as “Guerras de Marketing” travadas diariamente no mundo dos negócios.

Ries & Trout (1986) apresentam os seguintes princípios de guerra de marketing:

Princípios defensivos:

- Somente o líder de mercado pode atuar na defesa;
- A melhor estratégia de defensiva é a sua coragem de atacar;
- Os fortes movimentos competitivos devem ser sempre bloqueados.

Princípios ofensivos:

- A principal consideração é a força da posição do líder;
- Encontre um ponto fraco no líder de mercado e ataque esse ponto;
- Lance o ataque sobre a frente mais estreita possível.

Princípios de flanqueamento:

- Um bom movimento de flanqueamento deve ser feito sempre em uma área ainda em competição;
- A surpresa tática deve ser um elemento importante no plano;
- O acompanhamento é tão crítico quanto o próprio ataque.

Princípios de guerrilha:

- Encontre um segmento de mercado suficientemente pequeno para ser defendido;

- Independente de seu sucesso, nunca atue como o líder;
- Esteja preparado para recuar no momento certo.

Holley, Saunders e Piercy (2001, p.297) estabelecem que a organização pode adotar cinco estratégias básicas para atingir os seus objetivos finais: uma estratégia de construção (ou crescimento); uma estratégia de sustentação (ou manutenção); uma estratégia de nichos; uma estratégia de colheita; ou uma estratégia de eliminação (ou desinvestimento).

As estratégias de construção são as mais adequadas aos mercados em crescimento. Em tais mercados, geralmente é fácil crescer, à medida que este crescimento não precisa ocorrer à custa da concorrência e não provoca necessariamente fortes retaliações da concorrência. Durante a fase de crescimento dos mercados, as empresas devem procurar crescer pelo menos com a mesma taxa de crescimento do mercado. As estratégias de construção são realizadas através da expansão do mercado ou da tomada de clientes dos concorrentes (confrontação).

A expansão do mercado ocorre em três situações: novos usuários, novos usos e/ou aumento da frequência de compra. Segundo Kotler (2000, p.252), toda categoria de produtos tem potencial para atrair compradores que não saibam de sua existência ou que o estejam rejeitando devido ao preço ou a ausência de certos atributos. Ele afirma que os mercados podem ser também expandidos a partir da descoberta e da promoção de novos usos para o produto, uma terceira estratégia seria convencer os consumidores a aumentar a quantidade consumida.

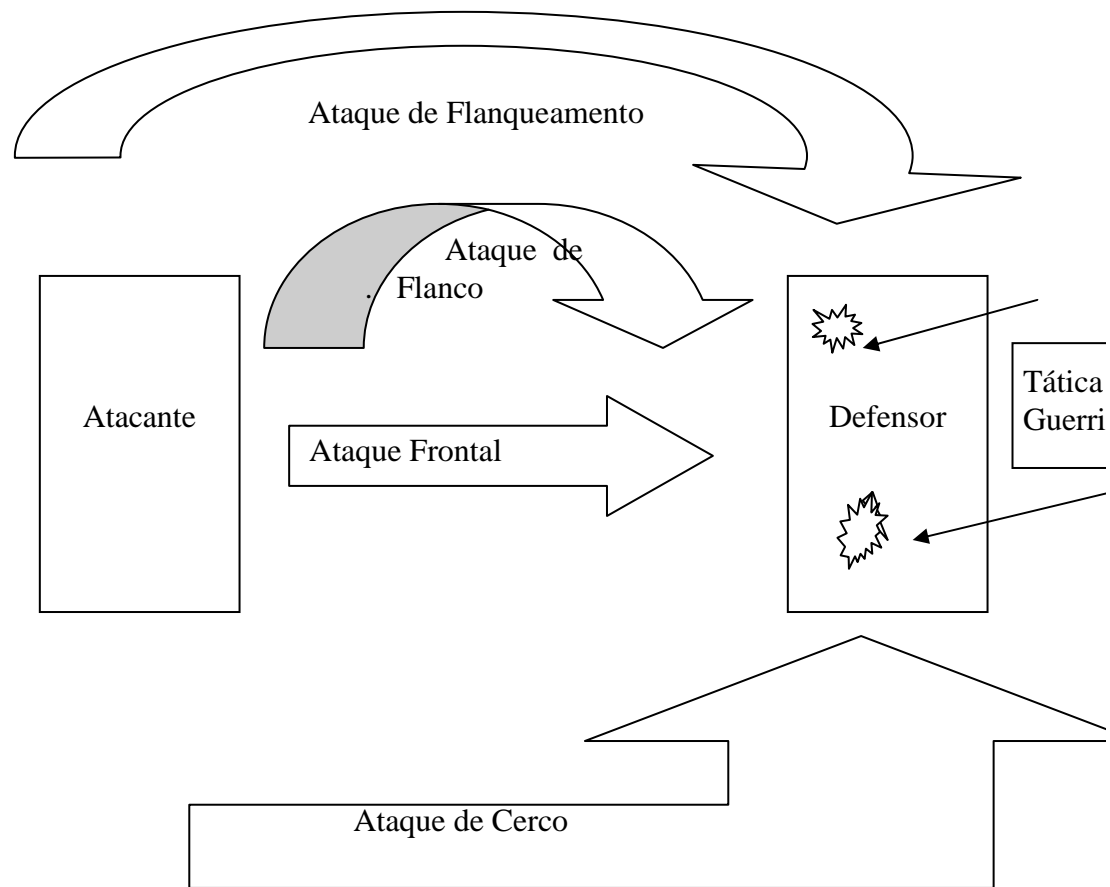


Figura 3 – Estratégia de Ataque
 Fonte: Kotler (2000, p.263).

Quando o objetivo do crescimento ocorre em um mercado que por um motivo ou outro, não pode ser aumentado, o sucesso precisa ocorrer, por definição, à custa dos concorrentes, o confronto entre os participantes do mercado será inevitável.

Kotler e Singh *apud* Holley, Sauders e Piercy (2001, p.299) apontam cinco estratégias principais de confronto:

Ataque frontal: é caracterizado por um ataque total contra o território do oponente. Geralmente, ele é confrontado por uma fortificação ou uma posição de defesa. O resultado do confronto dependerá do poder e da resistência das duas

partes. Os ataques frontais podem redundar em fracassos muito caros, pode vir até a ser um suicídio. Para que um ataque frontal tenha sucesso, é necessário dispor de recursos suficientes, um ponto forte de vantagem em relação aos concorrentes atacados e que as perdas sejam tanto previsíveis como suportáveis.

Ataque de flanco: em contraposição ao ataque frontal, procura concentrar os pontos fortes do atacante contra os pontos fracos do concorrente. Na guerra, o ataque de flanco busca distanciar o campo de batalha dos pontos fortes do inimigo, em direção aos flancos desguarnecidos ou não tão bem defendidos. O ataque de flanco por segmento implica atender segmentos distintos que não tenham sido atendidos de forma adequada pelas empresas existentes. Um fator crítico para a estratégia de ataque de flanco pode ser a escolha do momento certo. A estratégia exige a identificação das fraquezas do concorrente e da sua incapacidade ou falta de interesse em atender a determinados setores do mercado. Por sua vez, a identificação das lacunas do mercado freqüentemente exige uma visão nova do mercado e uma abordagem mais criativa para segmentá-lo.

O primeiro princípio de flanqueamento segundo Ries & Trout (1986, p.67) estabelece que um bom movimento de flanqueamento deve ser feito em uma área incontestada. Um movimento de flanqueamento não exige necessariamente um produto novo, diferentemente de qualquer coisa no mercado. Mas é preciso haver algum elemento de novidade ou exclusividade. O cliente em perspectiva deve colocar você em uma nova categoria.

Poderia não ser óbvio, mas o sucesso do ataque de flanco muitas vezes gira em torno de sua capacidade de criar e manter uma categoria separada. Isto

nem sempre é fácil, já que se pode esperar que o defensor embote o ataque negando a existência da nova categoria.

A teoria tradicional de marketing poderia chamar esta abordagem de segmentação, a busca de segmentos ou nichos. Para lançar um verdadeiro ataque de flanco, é necessário primeiro ocupar o segmento. Do contrário, é apenas um ataque ofensivo contra uma posição defensiva.

O segundo princípio de flanqueamento estabelece que a surpresa tática deve ser um elemento importante no plano. Por natureza, um ataque de flanco é feito de surpresa.

Os movimentos de flanqueamento de maior sucesso são os totalmente inesperados. Quanto maior a surpresa, mais tempo levará o líder para reagir e tentar cobrir-se (Ries & Trout, 1986, p.68).

O terceiro princípio de flanqueamento pressupõe que a perseguição é tão crítica quanto o próprio ataque. Muitas empresas segundo Ries & Trout (1986) desistem depois de estarem na frente. Atingem seus alvos iniciais de marketing e depois movimentam recursos para outras finalidades. Isto é segundo eles um grande engano:

Quando você tem um produto flanqueador que começa a obter sucesso, deve realmente fortalecê-lo. Seu objetivo deve ser o de ganhar e ganhar muito. Com muita frequência a ênfase dentro de uma operação de marketing é proteger a empresa contra um perdedor. Gasta-se muito tempo e esforço na proteção de velhos produtos e velhos mercados. Dá-se pouca consideração a reforçar o êxito. (Ries & Trout, 1986, p.70).

Ries & Trout (1986, p.71) evidenciam alguns movimentos típicos de flanqueamento:

- Flanqueamento com preço baixo: a forma mais óbvia de flanquear é com preço baixo. A vantagem desta abordagem é que o mercado já está lá. Afinal, presumivelmente todos querem poupar dinheiro. Não obstante é difícil fazer

dinheiro pelo corte de preços; Mais ainda, produtos posicionados por preço, tem nesse seu principal apelo.

- Flanqueamento com preço alto: Existem duas boas razões pelas quais o preço elevado é uma oportunidade de marketing melhor do que o preço baixo. Uma é a tendência do cliente de ligar qualidade com preço. A outra é o potencial para maiores margens de lucro com um preço mais alto. As margens mais altas lhe permitem financiar o estágio crítico da “perseguição” de um ataque de flanco;
- Flanqueamento com pequeno tamanho: oferecer pequenos produtos que fazem a diferença;
- Flanqueamento com tamanho grande: ficar grande por pensar grande;
- Flanqueamento com distribuição: algumas vezes você pode flanquear concorrentes fortemente entrincheirados, abrindo um novo canal de distribuição;
- Flanqueamento com a forma do produto: novos produtos para surpreender o mercado. Usufruir vantagens em ser o primeiro.

Ataque de cerco: ou cerceamento, consiste em cercar o inimigo cortando suas vias de suprimento, para forçar a sua rendição. Existem duas maneiras de executar o ataque de cerco: a primeira é tentar isolar o concorrente de seu suprimento de matérias-primas das quais ele depende e/ou dos clientes para os quais ele tenta vender. A segunda é tentar oferecer um produto ou serviço melhor que o do concorrente em todos os aspectos.

Ataque de flanqueamento (bypass): é caracterizada pela mudança do campo de batalha, para evitar totalmente fortificações inimigas. O flanqueamento é feito muitas vezes por meio de um salto tecnológico.

Tática de guerrilha: entra em cena quando as estratégias de guerra convencionais fracassam. Trata-se de atividades de sabotagem para enfraquecer a

concorrência. Reduções seletivas de preços, especialmente durante a fase de teste ou lançamento de um produto concorrente, propaganda testemunhal, alianças, contratação de executivos chaves do concorrente, são exemplos de estratégias legais comumente utilizadas com a finalidade de enfraquecer o concorrente.

2.5 Estratégia de Concentração

Por uma série de motivos, como a proximidade de suas instalações, o significativo potencial, sinergias reais e/ou possíveis, a empresa escolhe um segmento como prioritário, como o mais importante e prático, e decide concentrar todos os seus esforços apenas nele, fazendo-o com um plano de marketing específico para aquele segmento.

Marketing concentrado ocorre quando uma organização decide dividir o mercado em segmentos significativos e emprega maiores esforços de marketing em um ou dois segmentos. Consiste no desenvolvimento de um produto especialmente concebido para atingir determinado segmento do mercado. As empresas que praticam essa forma de marketing preferem obter uma grande participação em poucos mercados a conseguir uma pequena participação em um grande mercado.

Estas estratégias estão sempre atreladas à segmentação geográfica, segundo Dias et. al. (2003, p.24). Ele enfatiza que uma empresa que opte por uma estratégia de não-diferenciação poderá ter um elevado índice de penetração (presença de uma empresa no mercado, mesmo que de maneira pouco representativa), mas não necessariamente um elevado índice de ocupação em todos

os segmentos explorados. Por outro lado, a empresa que opte pela estratégia de concentração estará sempre buscando a maior participação de mercado possível nesse segmento, buscando o maior nível de ocupação que puder.

A segmentação geográfica requer a divisão do mercado em diferentes unidades geográficas, como nações, estados, regiões, condados, cidades ou bairros. A empresa pode atuar em uma, em algumas ou em todas as áreas geográficas, prestando atenção nas variações locais. (KOTLER, 2000, p. 285).

Linneman (1993, p.100) alerta para não confundir marketing regional com a venda de produtos diferenciados em determinadas regiões, nem com a reorganização da força de vendas para obter um controle maior, ou com o gasto de quantias substanciais em um mercado local. O marketing regional, segundo ele, é uma abordagem do marketing de nichos para mercados nacionais fragmentados.

Cada vez mais, o marketing regional significa o marketing certo para cada bairro ou rua específica.

2.6 Estratégias de nicho de mercado

Um nicho é um grupo definido mais estritamente, um mercado pequeno cujas necessidades não estão sendo totalmente satisfeitas. Em geral, os profissionais identificam nichos subdividindo um segmento ou definindo um grupo que procura por um mix de benefícios distinto.

Kotler (2000, p.279) defende que enquanto os segmentos são grandes e atraem vários concorrentes, os nichos são pequenos e normalmente atraem apenas

um ou dois concorrentes. As empresas que praticam marketing de nicho entendem tão bem as necessidades de seus clientes que eles concordam em pagar um preço Premium.

No entanto, Linneman (1993) alerta que a era de marketing de nicho não está marcada por um acontecimento cataclísmico, pois atender nichos de mercado sempre foi um meio de vida para as empresas menores. A novidade é que empresas maiores também estão se interessando em atuar em nichos. Segundo ele, os princípios do marketing de nicho e de massa são os mesmos. A aplicação é que é diferente.

No marketing de nicho é essencial concentrar-se com mais rigor no mercado. A diferenciação de produtos ou serviços torna-se mais crítica e decisiva. E, por causa do número crescente de produtos e serviços, a canibalização é uma grande ameaça. Explorar diferentes nichos de mercado consome maiores recursos do que o marketing de massa. Mais planejamento. Mais produtos ou serviços. Mais canais de distribuição. Mais campanhas promocionais. Mais representantes de vendas. E tudo isso tem que estar coordenado, integrado e controlado.

O desenvolvimento de uma estratégia de marketing de nicho é mais complexo, pois exige a ligação de vários pequenos mercados de forma integrada e sólida. O atendimento de mercados pequenos cria uma porção de problemas no sistema de produção e operações, logística, canais de distribuição, operações de marketing, finanças e recursos humanos. E como se não bastasse, o ambiente externo está infestado de concorrentes prontos para pressionar as empresas líderes nos nichos. Se as grandes resolverem competir nos nichos, as únicas alternativas são as pequenas procurarem nichos menores ainda, buscando sempre o domínio de conhecimento em suas estratégias de nicho.

As estratégias de nicho de mercado são adequadas para empresas de pequeno ou médio porte que operam em mercados dominados por grandes organizações. É importante definir o segmento ou mercado a se concentrar e concentrar os esforços exclusivamente no atendimento destes alvos.

Uma das características do explorador bem-sucedido de nichos, segundo Holley, Saunders e Piercy (2001, p.307), é a sua capacidade de segmentar o mercado de forma criativa, buscando identificar nichos novos e potenciais, porém, ainda não detectados pelos concorrentes principais.

O nicho onde se concentrar, deve ser escolhido levando em consideração a sua atratividade e os pontos fortes atuais ou potenciais da empresa ao atender aquele mercado.

Segundo Kotler (2000, p.269) um nicho atraente tem as seguintes características: os clientes têm um conjunto de necessidades distintas; os clientes concordam em pagar um preço mais alto à empresa que melhor suprir essas necessidades; o nicho não costuma atrair outros concorrentes, e o nicho gera receitas por meio da especialização e tem potencial para crescer e gerar lucros maiores.

Linneman e Stanton, citado por Kotler (2000, p. 280) acredita que as oportunidades estão nos nichos e que as empresas terão que encontrá-los ou se arriscarão a ficar fora do mercado. A essência da estratégia do operador de nichos consiste em focar sua atividade nos alvos selecionados e não permitir que a empresa corra às cegas apenas atrás de mais um cliente. Desenvolver estratégia de nicho exige disciplina para concentrar o esforço nos alvos escolhidos.

A idéia-chave na atividade de nicho, segundo Kotler, (2000, p. 269) é a especialização. Os papéis especializados a seguir encontram-se abertos para as empresas ocupantes de nicho:

- Especialista em usuário final: a empresa se especializa em atender a um tipo de consumidor final.
- Especialista em nível vertical: a empresa se especializa em algum nível da cadeia de valor produção-distribuição.
- Especialista em porte de cliente: a empresa se concentra em vender para clientes de pequeno, médio ou grande porte. Muitas empresas ocupantes de nicho se especializam em atender a clientes pequenos, que são negligenciados pelas grandes empresas.
- Especialista em clientes específicos: a empresa restringe suas vendas a um ou a alguns clientes. Muitas empresas comercializam toda a sua produção para uma única empresa.
- Especialista geográfico: a empresa vende somente em uma certa localidade, região ou área do mundo.
- Especialista em um produto ou uma linha de produtos: a empresa comercializa ou produz somente um produto ou uma linha de produtos.
- Especialista em atributos de produtos: a empresa se especializa em produzir um certo tipo de produto ou atributo de produto.
- Especialista em customização: a empresa customiza seus produtos para clientes pessoa física.
- Especialista em preço-qualidade: a empresa opera nos extremos de qualidade alta ou baixa do mercado.

- Especialista em serviço: a empresa oferece um ou mais serviços que não sejam oferecidos por outras empresas.
- Especialista em canal: a empresa é especialista em atender apenas um canal de distribuição.

Kotler (2000), afirma que como os nichos podem enfraquecer, a empresa deve estar continuamente criando novos nichos. A empresa deve se fixar em sua atuação de nicho, mas não necessariamente no seu nicho. Por isso é preferível a atuação em múltiplos nichos à atuação em um único nicho. Ao fortalecer dois ou mais nichos, a empresa aumenta suas chances de sobrevivência.

2.6.1 A importância da escolha do foco

Os mercados estão cada vez mais divididos. Basta pensar em algumas das mudanças que aconteceram em diversos segmentos da população: lares de solteiros, pessoas sem parentesco compartilhando a moradia, mães que trabalham fora, mulheres profissionais, famílias de mãe ou pai solteiros, crianças que ficam sozinhas em casa enquanto os pais trabalham, idoso, um mosaico de grupos étnicos e minorias.

As empresas têm utilizado várias estratégias para atender aos consumidores que surgem deste novo cenário. Projetos, manufaturas e produção, auxiliados e controlados por computadores, flexibilidade fabril, estoque just-in-time, produção globalizada, compras ligadas ao computador, mídia mais dirigida como tevê a cabo, edições regionais de revistas, serviços de informações de pontos de

venda, dentre outras, são cada vez mais utilizados pelas organizações para se aproximar, personalizar e atender melhor as necessidades dos mercados que emergem deste novo cenário.

São muitas alternativas que se transformam em oportunidades ou ameaças dependendo do foco da empresa. Segundo Linneman (1993, p.4) uma estratégia de marketing com foco amplo fará com que a empresa vague sem objetivos, acabando por deixá-la sem metas. Quando vaga sem objetivo, ela perde a economia de escala para fazer o jogo do custo baixo ou produzir o produto ou serviço personalizado que afaste a necessidade de uma posição de baixo custo.

Para focar é necessário conhecer o mercado. No marketing de massa, suposições podem ser encontradas. Mas quando uma empresa está em busca de nichos, a informação é extremamente necessária. A tolerância a erros é mínima segundo Linneman (1993, p.6).

Depois de entrarmos no marketing de nicho, percebemos que não tínhamos todas as informações de que precisávamos. Quanto mais informações conseguíssemos, melhor poderíamos atrair os clientes de maneira personalizada. (RODERICK, GARY apud LINNEMAN, ROBERT E., 1993, p.6)

Conhecer o mercado é fator chave para o sucesso, o caminho é a pesquisa de mercado.

O marketing de massa serve para atrair múltiplos segmentos com uma única oferta. Porém, o marketing de nicho exige uma compreensão mais profunda do mercado. Digamos que você vá dividir o mercado de massa em cinco segmentos. Terá que examinar cada um dos cinco segmentos, o que realmente implica fazer bastante pesquisa de mercado. (ROACH, MICHAEL apud LINNEMAN, ROBERT E., 1993, p.6)

2.6.2 A importância da informação para o marketing de nicho

O Sistema de Informação de Marketing é o radar que ajudará as empresas a traçarem trajetórias bem-sucedidas. Segundo Dias et. al. (2003, p.362) o Sistema de Informação de Marketing realiza mapeamento de ameaças da concorrência e do mercado a serem enfrentadas ou contornadas e identifica oportunidades, por meio do entendimento do comportamento e das expectativas dos consumidores.

Não existe fonte de informações maior do que os clientes. Embora tradicionalmente os profissionais de Marketing deleguem à pesquisa de marketing a responsabilidade de reunir informações sobre os clientes, os profissionais de Marketing de nicho precisam se aproximar em pessoa do mercado.

As pessoas que dirigem o negócio precisam ter grande contato direto com os clientes. Não é o tipo de coisa para a qual seja possível designar uma empresa de pesquisas e obter um relatório. É imprescindível sentir as coisas para poder mudar o jeito de administrar a empresa. (SCOTT, MITCHEL apud LINNEMAN, ROBERT E., 1993, p.9)

Examinar o mercado, um consumidor de cada vez, é uma estratégia utilizada por empresas que atuam em nichos de mercado . Ervin Shames, presidente da Kraft USA, citado por Linneman (1993, p.10) afirma: *“Converse com os consumidores individualmente, não como um grupo homogêneo”*.

Os dados secundários são os já existentes. Eles são um bom ponto de partida, uma vez que já se encontram disponíveis e geralmente têm um custo menor que os dados primários. Podem ser utilizados para ajudar a mapear oportunidades e

tomar decisões de marketing para uma empresa. Dias et. al (2003, p.365) divide os dados secundários em dois tipos: os internos e os externos:

Os dados secundários internos são informações que as empresas já têm em seus próprios sistemas de informações e controle, que servem para ajudá-las a identificar o que está acontecendo em sua empresa. Os dados secundários externos são, como o nome sugere, os que estão disponíveis fora da empresa. É o caso das pesquisas feitas por institutos de pesquisa como IBGE, IBOPE e outros.

Os arquivos das empresas e as fontes secundárias são boas fontes de coleta de dados, porém Linneman (1993, p.11) alerta que estes dados não devem substituir, para quem atua em nichos de mercado, as visitas a canais de distribuição e a clientes, o contato pessoal é muito importante. São nestas visitas que se conseguem informações sobre o que os clientes estão pensando, necessitando desejando. Descobre-se como os concorrentes estão atuando. Embora imprescindível explorar bancos de dados e fontes secundárias, isso, por si só, significa administrar pelo retrovisor. É o mesmo que pôr a frente no passado e a retaguarda no futuro.

O marketing de nicho bem-sucedido requer muitas informações reunidas com o passar do tempo. O resultado são pequenas idéias obtidas aqui e ali, não um inesperado clarão recebido de um gigantesco estudo de última hora. (LINNEMAN, ROBERT E., 1993, p.12).

1. Mais importante que ter informação é ter um sistema de banco de dados que permita selecioná-la e recuperá-la de forma eficiente, no momento da tomada de decisão.

2.6.3 A identificação de nichos de mercado

A identificação de nichos a serem trabalhados é uma das decisões estratégicas das empresas. Pensar em termos de vendas e lucros crescentes, procurando nichos atrativos é uma prática constante neste mercado. Segundo Kotler (2000, p.296), ao avaliar diferentes segmentos de mercado, a empresa deve examinar dois fatores: a atratividade global do segmento e os objetivos e recursos da empresa. Primeiramente, ela deve perguntar se o segmento potencial possui características que o tornam atrativo, como tamanho, crescimento, aproveitamento, economias de escala e baixo risco. Em segundo lugar, a empresa deve considerar que o investimento em um segmento deve estar de acordo com seus objetivos e recursos.

Identificar quem são os consumidores ou clientes de peso e nele concentrar os esforços é uma prática normalmente encontrada nas empresas que trabalham com marketing de nicho. Linneman (1993, p.26) enfatiza a importância de identificar o cliente de “muito peso”, aqueles que compram muito de forma destacada. Se tem usuários de muito peso, sem dúvida os recompense (LINNEMAN, ROBERT E., 1993, p.28).

Mas também Linneman (1993, p.29) alerta para a importância de não ignorar os clientes de baixo peso, pois muitos submercados que têm um baixo consumo per capita são um excelente material para programas de marketing de nicho.

Faz sentido tratar os 20 por cento com respeito. Mas não faz sentido ignorar os outros 80 por cento. Às vezes, os usuários de pouco peso levam a novos segmentos de mercado com potencial de lucro. Por isso, verifique seus usuários de pouco peso (LINNEMAN, ROBERT E., 1993, p.29).

É importante também identificar quais os consumidores ou clientes estão ampliando as suas compras. Se, de repente, alguns clientes começam a comprar mais, talvez indiquem novos mercados. Assim, Linneman (1993, p.30) define que quando um dos produtos ou serviços mostra ganho inesperado, a empresa não deve se limitar a receber simplesmente receita, e sim descobrir quem o está comprando e por quê. Talvez as respostas ajudem a transformar admiradores eventuais em pretendentes de primeira qualidade.

Da mesma forma deve se identificar quais os consumidores ou clientes estão reduzindo as compras. Quando bons clientes começam a gastar menos, é importante descobrir por quê. Em princípio, talvez não se sinta falta de alguns poucos, mas um declínio constante pode indicar necessidades de mudança. Linneman (1993, p.31) afirma: *pense duas vezes antes de fechar os olhos a clientes que começam a não comprar seu produto ou serviço. Conservar um cliente custa menos do que conseguir outro.*

3. METODOLOGIA

Como o objetivo do trabalho foi analisar os determinantes da competitividade do Café do Doutor – indústria do setor de torrefação e moagem de café - na região de Sete Lagoas, Minas Gerais, com a finalidade de explicar a sua liderança de mercado a metodologia utilizada consistiu em primeiro lugar fazer um levantamento e revisão bibliográfica selecionada referente ao setor indústria de moagem e torrefação de café no Brasil, suas características e peculiaridades além de um levantamento sobre estratégias de marketing ofensivas e defensivas e em especial aquelas que tratam de expansão e liderança de mercado.

O método de pesquisa utilizado no presente estudo é denominado exploratório. O procedimento utilizado foi o estudo de caso realizado em uma Indústria de torrefação e moagem de café, situada na cidade de Inhaúma / MG e em seu canal de distribuição formado pelos varejos de pequeno e médio porte na cidade de Sete Lagoas em Minas Gerais onde se encontram seus mercados alvo.

Segundo SELLTIZ (1967) Pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Na maioria dos casos essas pesquisas envolvem: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão” (SELLTIZ et al, 1967, p. 63 *apud* VERGARA, 2000. P.45).

O Estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados. (VERGARA, 2000).

Mattar (1999) afirma que em marketing, existem inúmeras situações em que os estudos de casos ajudam a compreender melhor o problema em estudo e a gerar hipóteses. Segundo ele, esse método possui três características: a) os dados podem ser obtidos a tal nível de profundidade que permitem caracterizar e explicar detalhadamente os aspectos singulares do caso em estudo, bem como apontar semelhanças e diferenças quando comparado com outros casos estudados; b) atitude receptiva do pesquisador que deve ser caracterizada pela busca de informações e gerações de hipóteses e não por conclusões e verificações; e c) capacidade de integração do pesquisador de reunir, numa interpretação unificada, inúmeros aspectos do objeto pesquisado.

Foram analisadas as estratégias mercadológicas adotadas pelo “Café do Doutor” na região de Sete Lagoas, cidade pólo, mais próxima da Indústria e Comércio de Café Fino Iracema, fabricante do café, situada na cidade de Inhaúma/MG.

O trabalho de pesquisa de campo foi desenvolvido em 2 etapas:

1º etapa: visitas realizadas aos diversos tipos de varejos que tinham dentre o mix de produto o “Café moído e torrado”, para observar as estratégias do setor de café moído e torrado.

2º etapa: levantamento de documentos junto a Indústria de torrefação e moagem e também junto aos canais de distribuição (varejo) quanto à participação de mercado e resultados de vendas.

3.1 O universo pesquisado

O universo pesquisado constitui-se de:

- Compradores de produtos alimentícios, maiores de idade, ambos os sexos, que compram regularmente café em varejos na cidade de Sete Lagoas e região.
- Estabelecimentos varejistas de alimentos que vendem regularmente café em seu mix de produtos.

3.2 Amostragem

A amostragem para o primeiro componente do universo foram 50 compradores, pesquisados aleatoriamente dentro dos varejos na cidade de Sete Lagoas, abordados no momento da compra.

A amostragem dos estabelecimentos varejistas foi escolhida de acordo com o porte e localização. Essa escolha se deu em virtude da diferenciação de estratégias adotadas considerando a base de segmentação geográfica e demográfica.

Compreenderam 103 estabelecimentos conforme abaixo:

- 90 estabelecimentos comerciais de pequeno porte classificado por Las Casas (2000) como aqueles que possuem uma área de vendas entre 50 a 250 m², até 1000 itens na gôndola, possuindo um ou dois check-outs. Estas empresas estão localizadas em sua maioria na periferia, em bairros com menor infra-estrutura,

distantes do centro da cidade. Este modelo de loja segundo o CDL – Clube de Diretores Lojistas, Sete Lagoas são a grande maioria da cidade.

- 10 supermercados “compactos”, considerados por populares os principais da cidade. Estes estabelecimentos comerciais são classificados segundo Las Casas (2000) como aqueles que possuem entre 300 a 700m² de área de venda, 4000 itens em média nas gôndolas e entre dois a seis check-outs. Estão localizados em sua maioria, nos grandes centros comerciais ou em ruas de grande movimento dos bairros de maior concentração de pessoas e infra-estrutura.
- Três principais supermercados de médio porte da cidade, segundo informação da Indústria e Comércio Café Fino Iracema Ltda. Estes estão organizados em rede e possuem segundo fornecedores entrevistados em campo grande poder de sucção e barganha frente à indústria, visto o grande volume de compras. Estes estabelecimentos comerciais são classificados por Las Casas (2000) como Supermercado Convencional, por possuírem entre 700 e 2500 m² de área de vendas, 9000 itens em média nas gôndolas e 7 a 20 check-outs, estes concentrados no centro da cidade de Sete Lagoas e nos centros comerciais. São segundo o CDL – Clube de Diretores Lojistas, os maiores da cidade.

3.3 Procedimentos de coleta de dados

As entrevistas foram, em sua maioria, realizadas no interior ou à saída de estabelecimentos varejistas de alimentos, após a realização de compras, junto aos componentes do universo pesquisado.

Para atingir os objetivos propostos os seguintes procedimentos foram adotados:

- Foi desenvolvido um roteiro estruturado para coletar as informações dos consumidores quanto a sua preferência na compra de alimentos, em especial o café.
- Foi desenvolvido também um roteiro semi-estruturado preenchido pelo entrevistador, relacionado às marcas mais consumidas, estratégias adotadas pelos fabricantes, respostas dos compradores a estas estratégias, suporte e assessoria por parte dos fabricantes.
- O trabalho foi desenvolvido pelo próprio autor e foi realizado durante os meses de Março e Abril de 2005.

O Levantamento documental foi realizado entre os meses de Maio e Setembro de 2005, diretamente na empresa a partir de relatórios extraídos de softwares de gestão da empresa e do varejo.

3.4 Análise e tratamento dos dados

Foram feitas análises dos dados colhidos, visando atender aos objetivos propostos que foi verificar as estratégias adotadas pelo Café do Doutor para se tornar líder na região de Sete lagoas.

Mattar (1999, p.165) afirma que o grande volume de material produzido pelos meios de comunicação de massa e a criação de técnicas para sua

quantificação determinaram o desenvolvimento da análise de conteúdo que é definida como

Uma técnica de investigação que, através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações. (BERELSON apud MATTAR 1999, p.165).

O tratamento dos dados, a inferência e a interpretação, por fim objetivam tornar os dados válidos e significativos. Neste trabalho considerou-se, a análise do conteúdo de depoimentos de consumidores, gerentes proprietários dos supermercados bem como da documentação disponibilizadas pela Indústria e varejo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização do Setor e da Empresa

A indústria de café torrado e moído sofreu também os efeitos danosos sobre a competitividade com regulamentação ocorrida até os anos 90. Durante o período de excesso de oferta dos anos 60 houve incentivo ao consumo via subsídio à matéria-prima que durou até os anos 70. Isso acabou levando a um super dimensionamento do parque Industrial. A principal implicação da regulamentação foi o desestímulo ao investimento na empresa em quase todos os aspectos:

- Capacidade gerencial
- Desenvolvimento do produto

- Redução de custos
- Aperfeiçoamento dos processos

O tabelamento de preços restringiu qualquer tentativa de segmentação do mercado, pois para os administradores dessa política o café era um produto homogêneo e, como tal, o preço não podia ser diferente.

Mesmo após o fim do tabelamento dos preços o mercado interno continuou competindo através do preço e oferecendo aos seus clientes produtos com pouca diferenciação.

Segundo a Pesquisa O Agribusiness do Café no Brasil (1999, p.43), uma parcela considerável das empresas de torrefação e moagem ainda conserva as características observadas no início da década de 90 quando o setor foi desregulamentado. Entre as características destacam:

- Grande número de equipamentos obsoletos do ponto de vista tecnológico e utilizados muito além de sua vida útil, aumentando os custos de manutenção e reduzindo o nível de produtividade;
- Gerência de custos precária ou nula;
- Gerência de qualidade do produto precária ou nula, em geral associada única e exclusivamente à qualidade da matéria-prima;
- Baixa motivação para a inovação, decorrente da descapitalização das empresas e desconhecimento de tecnologias alternativas;
- Baixa preocupação com logística de distribuição;
- Baixa capacitação profissional;
- Empresas organizadas, na maioria dos casos, sob o prisma familiar.

Tal cenário se agrava quando observamos o aumento do acirramento da concorrência frente ao poder cada vez maior do varejo e pela entrada de novas

empresas, estas multinacionais oriundas de países desenvolvidos, onde o crescimento dos mercados tem sido lento ou até mesmo estagnado.

Dr. Tarcísio Afonso afirmou em palestra proferida no I Minas Café http://www.abic.com.br/arquivos/abic_boletim371.pdf acesso em 15 de Maio de 2005 – onde ocorreu o encontro da Indústria Mineira de Café, na cidade de São Lourenço /MG no mês de Setembro de 2004, que o processo de acirramento da concorrência tem um efeito violento sobre a estrutura do mercado, acelerando a competição e a concentração da indústria, ao mesmo tempo em que implica na maior difusão de inovações (novos produtos, novas embalagens, novos processos de fabricação) e no aumento da eficiência.

Segundo Afonso (2004), o mercado diferenciado possibilita o surgimento de nichos de mercado. A introdução de novos segmentos leva a transformação das regras competitivas e abre espaço para atuação de firmas pequenas. Assim, observa-se que ao lado da tradicional competição por preço surge um mercado que compete por diferenciação, que atinge, particularmente, a uma camada mais sofisticada da demanda. A Variável básica de concorrência deixa de ser o café barato para ser a capacitação gerencial do produto, custos e processos. A segmentação do mercado permite agregar valor ao produto e obter prêmios de preço.

4.1.1 A Empresa:

Razão Social: Indústria e Comércio de Café Fino Iracema Ltda

Rua Duque de Caxias, 30 – Inhaúma – MG – Cep: 35710-000.

(31) 3716-4288

CNPJ: 23.265.579/0001-44

Empresários: Simblair de Deus Duarte

Max Oliveira Santos

Principais produtos comercializados: Café torrado e moído (extra forte e tradicional).

Marca Registrada: Café do Doutor

Mercados:

Mercado Potencial: Minas Gerais

Mercado Alvo: interior de Minas Gerais

Mercado Penetrado: Sete Lagoas e mais 50 municípios e vilas do interior de Minas

- Sete Lagoas: 40% demanda da empresa.

Estrutura Organizacional:

- 1 Diretoria (2 sócios).
- 3 Funcionários na área administrativa.
- 3 Funcionários na produção.
- 22 Funcionários na área comercial, envolvendo coordenador de vendas, vendedores, promotores de vendas.

Venda Mensal:

- Média de 35 a 40 Ton mensais
- Faturamento Médio Mensal: R\$ 300.000,00
- Venda Real na 1º Quinzena de Março/2005: R\$ 126.918,20
- Volume Total Vendas na 1º Quinzena de Março/2005: 16.537 Kg
- Volume Total de Bonificações na 1º Quinzena de Março/2005: 764 Kg
- Prazo Médio de Pagamento na 1º Quinzena de Março/2005: 26 dias
- Preço Médio por Kg praticado na 1º Quinzena de Março/2005: R\$7,67/Kg
- Preço Médio descontado bonificações na 1º Quinzena Março/2005: R\$ 7,34/Kg
- Margem líquida entre 6 a 8% s/ vendas

4.1.2 Histórico da Empresa

A Indústria e Comércio de Café Fino Iracema apesar de existir em Inhaúma desde 1980, não tinha no início uma visão voltada para o mercado, crescimento e lucro. Por desinteresse dos antigos proprietários, que não depositavam na empresa suas prioridades, a empresa pouco ou nada cresceu até o ano de 1993, quando o Sr. Simblair de Deus Duarte assumiu a gestão, se tornando sócio diretor, dando a esta, dedicação exclusiva, fator preponderante para o sucesso dos negócios.

O foco, a partir de 1993, foi buscar de forma modesta um lugar no mercado. Sem nenhuma experiência no setor e principalmente em gestão empreendedora, os passos iniciais foram muito angustiantes e marcados por muitos erros.

A estratégia foi na época buscar o mercado inicial no entorno da cidade sede da empresa, Inhaúma, com destaque para a cidade pólo de Sete Lagoas.

O processo Industrial era extremamente rudimentar e primitivo, totalmente artesanal. Investimentos foram feitos buscando modernizar os processos.

Em 1993, a área comercial era atendida por vendedores que andavam a pé, com blocos de pedidos em papel rascunho. A entrega em Inhaúma era feita de bicicleta e em Sete Lagoas em carro cedido por empréstimo.

Desde o início o empresário buscou apoio e informações nas entidades de classe, a nível estadual o Sindicafé (Sindicato das Industrias de Café de Minas Gerais) e Nacionalmente a ABIC (Associação Brasileira da Indústria de Café). Tinha certeza desde o início, que sem informação pouco poderia avançar em um setor tão competitivo, como o de café.

A expansão do mercado foi e é buscada permanentemente, porém de forma moderada, medindo o tamanho do passo, mensurando sustentabilidade e a lucratividade. Pode parecer um contra-senso falar em crescimento moderado numa época em que as fusões e aquisições parecem a receita mais segura para expandir os negócios. Mas, na prática, Simblair acredita que a maior parte das empresas que crescem de forma sustentável, não costuma dar saltos gigantescos.

Em 1993, no início da nova gestão a empresa vendia entre 800 a 1000 kg por mês. Em 2004 o mercado demandou uma média de 40 toneladas mês, com um faturamento médio de cerca de 300 mil reais. O mercado consumidor está distribuído em 60 municípios mineiros, no entorno das cidades pólos de Sete Lagoas (principal mercado alvo), Pará de Minas, Pompeu, Curvelo e João Pinheiro.

A estratégia da empresa é atender o mercado como um todo, porém a estratégia central é atender ao pequeno varejo com hábito de compra de 5 kg por

pedido (menor unidade embalada). A carteira contava em Abril de 2005 com um universo de mais de 2400 clientes ativos.

Toda a orientação e treinamento com a equipe de vendas são para trabalhar e visitar regiões carentes de fornecedores, na porta do estabelecimento. Atendemos várias comunidades que não são visitadas pelos concorrentes.

A empresa se preocupa permanentemente com a satisfação da equipe de trabalho. O reconhecimento das melhores pessoas e dos melhores resultados, da base ao topo da hierarquia, faz parte de um processo contínuo de premiações e distribuição de lucros, tanto no ambiente interno quanto familiar e social.

Em 1992 a concorrência era menor e o varejo não pressionava por melhores condições de fornecimento (preço, prazo e entrega), segundo Simblair – Café do Doutor. Os principais concorrentes na época eram o Café Câmara, Café Nacional, Café Globo, Café Divinópolis, Café Brasil e o Café Três Corações.

O Café do Doutor, desde o início se posicionou como “Preço Premium”. Os preços mais altos eram praticados pelo Café Três Corações e o Caboclo, tidos como os líderes de mercado. A estratégia na época foi igualar o preço, sem negociação, de forma imperativa.

“Eu era muito arrogante. Na época as marcas de preço mais elevado eram o Caboclo e o Três Corações, quis ficar acima”. (Simblair – Café do Doutor).

Os concorrentes não reagiam de forma incisiva permitindo que a ocupação de mercado ocorresse de forma lenta e gradativa, sem maiores gastos em marketing. O foco sempre foi na prestação de serviço para os pequenos varejos, além da valorização e premiação dos funcionários como forma de incentivo e uma supervisão e acompanhamento contínuo.

“A reação dos concorrentes não foram tão rápidas, o que permitiu ocupar o mercado pelas beiradas, bem dentro do jeitinho mineiro”. (Simblair – Café do Doutor).

4.2 O mix de produtos e a história da marca

A linha de produtos da Indústria e Comércio de Café Fino Iracema Ltda é assim compreendida:

- Café Do Doutor Tradicional de 500 gramas
- Café Do Doutor Tradicional de 250 gramas
- Café Do Doutor Extra Forte de 500 gramas
- Café Do Doutor Extra Forte de 250 gramas
- Café Do Doutor para Máquinas de Espresso
- Cappuccino Do Doutor –Tradicional lata de 200 gramas

Conforme relatório emitido pela empresa, referente às vendas realizadas entre Abril e Outubro de 2005, o Café torrado e Moído Tradicional 500gr é o líder de vendas, responsável por 47%da participação do volume vendido e o Café Torrado e Moído tradicional 250 gr por 25% do share da empresa.

TABELA 1

PARTICIPAÇÃO DOS PRODUTOS NAS VENDAS – BASE VOLUME

ABRIL A OUTUBRO DE 2005

Produtos	% participação na demanda da empresa
Café torrado e moído tradicional 500 gr	47%

Café torrado e moído tradicional 250 gr	25%
Café torrado e moído extra forte 500gr	18%
Café torrado e moído extra forte 250 gr	8%
Café torrado em grão	2%

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2005)

O Café “Do Doutor” representa, pelo seu sabor e aroma, as melhores tradições da cozinha de Minas Gerais, segundo Sr. Simblair. Ainda hoje, a produção do café obedece a rigorosos critérios de seleção e preparo. O resultado é uma bebida de alta qualidade, com um gosto inconfundível, só encontrada nas casas de interior e em antigas fazendas.

A marca “Do Doutor” tem história. É uma referência espontânea do povo de Inhaúma (MG) ao Dr. Flávio Gutierrez, que havia adquirido e transferido para o município a torrefação do então Café Iracema, antes em Passa Tempo (MG).

Nesta nova fase, o produto passou a se chamar Café Jóia. Com grãos provenientes da fazenda Morada Nova, o café era comercializado apenas na região.

O povo humilde batizou o novo nome. Chegava nas vendas e bancas do comércio e iam logo pedindo. “Quero o café do Doutor!” A sabedoria popular sensibilizou o Dr. Flávio Gutierrez, que em 1983 registrou a marca definitiva: “Café do Doutor”.

4.3 Análise do mercado varejista de café torrado e moído de Sete

Lagoas/MG

Sete Lagoas é uma cidade situada a 95 Km de Belo Horizonte, capital de Minas Gerais. A Cidade com 184.871 habitantes, conta segundo CDL – Clube de Diretores Lojistas, com 212 Industrias, 509 empresas de serviços, 11 de agrobusiness e 600 estabelecimentos comerciais, entre varejo e atacado. (CLUBE DE DIRETORES LOGISTAS, Sete Lagoas, <<http://www.fcdlmg.com.br>>, acesso em 04 de Outubro de 2005).

A pesquisa realizada em varejos de pequeno e médio, durante os meses de Março e Abril de 2005, identificou as seguintes marcas no segmento de café torrado e moído na cidade de Sete Lagoas e região:

QUADRO 2
MARCAS COMERCIALIZADAS EM SETE LAGOAS E REGIÃO

Marca	Empresa	Cidade / Estado
Café do Doutor	Indústria e Com. de Café Fino Iracema Ltda	Inhaúma /MG
Café Três Corações	Café Três Corações SA.	Belo Horizonte / MG
Café Leticia	Cardoso e Nascimento Ind. Com. Ltda.	Montes Claros / MG
Café Sabor & Aroma	Bebiano e Martins – Ind. e Com. de Café Ltda	Sete Lagoas /MG

Cinderela	Cardoso e Nascimento Ind. Com. Ltda.	Montes Claros / MG
Precioso	Café Minas Rio Ltda	Belo Horizonte / MG
Café Cambuí	Fran´s Café Cambuí	Campinas / SP
Café Dorense	Cafebral Café do Brasil Ltda	Contagem / MG
Café Indaiá	Café Indaia Ltda	Dores do Indaiá /MG
Café do Barão	Cafebral Café do Brasil Ltda	MG
Nova Suíssa	Segafredo Zanetti (Brasil) Com.e Distr. Café	Contagem / MG
Café Malta	Café Três Corações SA.	Santa Luzia / MG
Café Rio Doce	Coop.Regional de Cafeicultores em Guaxupé	Guaxupé / MG
Café Divinópolis	Café Divinópolis SA.	Divinópolis / MG
Ki bom Café	Ki bom Café	Alfenas / MG
Café Itaú	Café Itaú Ltda	Perdões / MG

Café Pilão	Sara Lee Cafés do Brasil Ltda	São Paulo
Café Bom Dia	Café Bom Dia Ltda	Varginha / MG

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2005)

O Pequeno Varejo, classificado por Las Casas (2000) como aqueles que possuem entre 50 a 250 m² de área de vendas, 1000 itens em média sendo comercializados e entre um a dois check-outs, formado em sua maioria por mercearias, hortifruti (sacolão), padarias estão em sua maioria situados nos bairros da periferia de Sete Lagoas.

A marca “Café do Doutor” da Indústria e Comércio de Café Fino Iracema Ltda tem incontestavelmente a maior participação do mercado neste pequeno varejo. Foram visitados 90 estabelecimentos no período de 15 a 30 de Abril e em cada 10 pontos de venda com até dois check-outs, 8 no mínimo, identificaram a marca “Café do Doutor” como a líder absoluta de vendas na categoria café torrado e moído 500 e 250gr.

“Café do Doutor é Líder, já comercializei Três Corações, Minas Rio e Letícia”, mas não deu certo hoje tenho 2 marcas, uma de qualidade – Café do Doutor e outra qualquer de baixo preço” – Proprietário do Açougue Geraldo Santré – Sete Lagoas/MG.

O líder aqui é o Café do Doutor e isto se faz pela qualidade, quem gosta é fiel, se eu não tiver na prateleira o cliente não leva outro. Não posso deixar faltar – Proprietário da Mercearia da Seleide – Sete Lagoas/MG.

A marca “Café Letícia”, da Cardoso e Nascimento Ind. e Comércio Ltda, foi claramente identificada como a 2^o marca mais comercializada no pequeno varejo da região, se classificando como a principal concorrente da Marca “Café do Doutor”.

“Por mim só venderia Doreense por ser o mais barato, mas o meu cliente quer Café do Doutor e Letícia, por isto tenho que tê-los na prateleira” – Proprietário da mercearia Viana – Sete lagoas.

Não foi observada uma 3^o marca de café torrado e moído em destaque, esta posição é disputada por marcas que se posicionam por baixos preços utilizando a estratégia de economia – baixo preço e baixa qualidade. As marcas mais encontradas no pequeno varejo com este posicionamento são: Café Cinderela (marca de combate da Cardoso e Nascimento Ind. e Comércio Ltda) e Café Sabor & Aroma de Sete Lagoas.

O pequeno varejo tem em média três marcas distintas na gôndola, sendo em sua maioria duas reconhecidas como qualidade superior (Café do Doutor e Café Letícia) e uma de menor preço (Que Bom Café, Cinderela, Café Sabor & Aroma dentre outras).

As compras são realizadas em pequenos lotes (de 2,5 Kg até 10 Kg) em média. As empresas não têm resistência na venda de pequenas quantidades.

“Compro poucos pacotes de cada vez – é melhor assim – Proprietário da mercearia Mara – Sete Lagoas”

Os supermercados compactos, classificados por Las Casas (2000) como aqueles que possuem entre 300 a 700 m² de área de venda, 4000 itens em média nas gôndolas e entre dois a seis check-outs, estes situados geralmente nos centros comerciais ou ruas de grande movimento dos bairros de grande concentração de pessoas de Sete lagoas, também têm a marca “Café do Doutor” como a líder de vendas, seguida pela marca Letícia como a 2^o marca de maior saída.

Não mudou o cenário de 3º marca nos estabelecimentos deste porte, que tendem a ser marcas destinadas a quem quer pagar menos por um produto não necessariamente reconhecido como de qualidade superior.

Foram visitados 10 supermercados compactos e todos tiveram em média seis marcas de café torrado e moído distintas na gôndola, mas em todas o posicionamento de líder foi visivelmente percebida através de diversas estratégias de merchandising.

O Café do Doutor nos visita constantemente, eles são muito atenciosos. Chegam, checam os produtos disponíveis nas gôndolas e repõem se necessário. Tudo é feito por eles... – Central Universo.

No Varejo de Médio Porte, classificado por Las Casas (2000) como Supermercado Convencional, aqueles que possuem entre 700 e 2500 m² de área de vendas, 9000 itens em média nas gôndolas e 7 a 20 check-outs, estes concentrados no centro da cidade de Sete Lagoas e nos centros comerciais de grande aglomeração de pessoas, também possuem o “Café do Doutor” como uma marca de alta expressividade e uma das líderes de vendas. É o caso da Rede Bretas, Supermercado Santa Helena e Hiper Santa Helena nos quais a marca Café do Doutor, segundo promotores e repositores consultados, continua sendo a marca líder. Porém esta liderança não é avassaladora e constante como ocorre nos varejos de pequeno porte, visto o número maior de alternativas em marcas disponíveis (em torno de 10 marcas diferentes contra 3 a 6 marcas no pequeno e médio varejo) e a maior agressividade nas estratégias de marketing de marcas de abrangência estadual e nacional.

Segundo Edna, promotora na Rede Bretas, a marca “Café do Doutor” é líder em vendas na rede em Sete Lagoas há pelo menos dois anos e meio ininterruptamente, ou seja, desde a sua contratação como promotora de vendas.

“As pessoas compram Café do Doutor por que ele é de qualidade superior, melhor cheiro e aroma. Os atributos que mais ouço dos clientes é sabor forte, econômico, dá mais – tinta – rende mais...” Edna, promotora de vendas do Bretas.

O 2º lugar em vendas é disputado por marcas como Café Letícia e o Café Três Corações (uma das 10 maiores Industrias de Café Associada a ABIC – relatório Dez/2004), dentre outras.

“Aqui no Bretas o Letícia não é obrigatoriamente café que mais incomoda, somos líderes há mais de dois anos, o Blair investe muito aqui em promoção” Edna – promotora de vendas do Bretas.

As grandes redes de supermercados possuem mais de 12 marcas diferentes de café torrado e moído nas gôndolas, estando presente não somente as marcas locais como também as de expressão estadual e nacional como Café Três Corações, Pilão, Café Bom Dia, Minas Rio e outras.

As compras são geralmente realizadas em grandes volumes com preços e condições promocionais na maior parte das vezes. Na Rede Bretas, a promotora tem acesso livre ao estoque, acompanha o giro, solicita reposição e apoio da fábrica quando necessário, diferente do que ocorre nos Supermercados Santa Helena onde a promotora não tem acesso ao depósito, e não influencia as decisões de compra e venda do supermercado.

O relatório de vendas, emitido pelo Bretas em 12/05/2005 apresenta as seguintes informações:

Em Sete Lagoas - pacote de 500gr (1/1/2005 a 12/5/2005)

1º lugar em vendas: Café Doutor "Tradicional" - 19,97% - 4897 Kg

2º lugar em vendas: Café Doutor "Extra-Forte" - 13,90% - 3420 Kg

3º lugar em vendas: Café 3 Corações "Tradicional" - 6,80% - 1597 Kg

4º lugar em vendas: Café Letícia Extra-Forte - 6,22% - 1477 Kg

5º lugar em vendas: Café Letícia "Tradicional" - 5,82% - 1370 Kg

Em Sete Lagoas - pacote de 250gr (1/1/2005 a 12/5/2005)

1º lugar em vendas: Café Doutor "Tradicional" - 9,04% - 4421 Kg

2º lugar em vendas: Café Doutor "Extra-Forte" - 4,76% - 2334 Kg

3º lugar em vendas: Café Letícia Extra-Forte - 2,54% - 1198 Kg

4º lugar em vendas: Café Letícia "Tradicional" - 2,40% - 1133 Kg

5º lugar em vendas: Café Cinderela - 2,10% - 1172 Kg

6º lugar em vendas: Café 3 Corações Extra-Forte - 2,09% - 967 Kg

O mesmo relatório com área ampliada, incluindo outras cidades de atuação da Rede Bretas (São Dimas, João Monlevade, Pedro Leopoldo, Sete Lagoas e Doutor Pena) o campeão em vendas continua sendo o Café do Doutor - tradicional com 9,49%, porém ele divide a liderança com o 2º e 3º colocado sendo o 2º lugar para o Café Divinópolis com 9,14% e o 3º colocado o Café 3 Corações com 8,36%. A liderança não é isolada como ocorre exclusivamente em Sete Lagoas.

A Mercantil Bastos Ltda, conhecida como Hiper Santa Helena, um dos maiores supermercados de Sete Lagoas, com mais de 15.000 itens comercializados, 28 frentes de caixa, 25 a 30% do mercado de Sete Lagoas, reconhece a liderança do Café do Doutor na cidade, porém de forma não absoluta, mas dividida com a marca 3 Corações. Segundo pesquisa da empresa, apresentada em 11 de Outubro de 2005 pelo Sr. Sérgio Henrique Bastos - Sócio-Gerente da empresa - existe uma

alternância na liderança de volume de vendas no supermercado conforme apresentado abaixo:

Outubro de 2003 – vendas em Kg

1º Lugar: Café do Doutor – 20%

2º Lugar: 3 Corações – 19%

3º Que Bom Café – 13%

Fonte: Mercantil Bastos Ltda

Agosto de 2004 – vendas em Kg

1º Lugar: Café do Doutor – 18,5% das vendas em Kg

2º Lugar: 3 Corações – 18% das vendas em Kg

3º Lugar: Café Letícia – 13,2% das vendas em Kg

Fonte: Mercantil Bastos Ltda

Junho de 2005 – vendas em Kg

1º Lugar: 3 Corações – 19%

2º Lugar: Café do Doutor – 18%

3º Lugar: Café Sabor & Aroma – 13%

Fonte: Mercantil Bastos Ltda

Os preços coletados em 11/10/2005 no Hiper Santa Helena para os principais cafés comercializados foram:

QUADRO 3

PREÇOS – HIPER SANTA HELENA – 11/10/2005

Produto	Preço Unitário R\$
Café do Doutor – 500 gr	R\$4,26

Café 3 Corações – 500 gr	R\$ 4,38
Café Letícia – 500 gr	R\$ 4,28
Café Pilão – 500 gr	R\$ 4,90
Café Sabor & Aroma – 500 gr	R\$ 3,86

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2005)

Segundo o Gerente de Compras, o café é um dos produtos mais utilizados como âncora promocional. Os produtos são geralmente comercializados com uma margem bruta entre 20 a 25%. A empresa utiliza a estratégia de experimentação (degustação) constante, sempre alternada entre um dos líderes e uma outra marca de menor peso em vendas. Cada café fica em média, dois meses em promoção que associada à estratégia de degustação garante a alavancagem das vendas no período.

Segundo Sérgio Bastos, existe uma resistência natural à inserção de novos cafés nas gôndolas, uma vez que normalmente, novos produtos nesta seção, pouco influenciam o total de vendas do supermercado. Para inserir uma nova marca, é necessário retirar outra, pois os espaços são limitados. O Hiper Santa Helena, possuía 13 marcas diferentes na data da pesquisa das quais, mais da metade eram marcas comercializadas, sem interrupção há mais de cinco anos.

“ Não tenho interesse em inserir novos cafés nas gôndolas. Praticamente todos os meses aparece aqui uma nova marca, eles aparecem e somem. Prefiro manter os que estão dando certo. Já tenho mais de 10 marcas disponíveis para os clientes. Só aceito alguma nova se esta investir maciçamente em propaganda e o meu cliente começar a pedir” Sérgio Bastos – Sócio Gerente de Compras – Hiper Santa Helena.

Até as empresas já fornecedoras têm dificuldades de inserir novas marcas, geralmente de combate, como é o caso do Café Letícia que não conseguiu

até a data da pesquisa inserir a sua marca Cinderela (marca de combate), apesar da constante insistência.

4.4 Posicionamento da marca na mente dos consumidores e concorrentes

O representante de vendas do café “Que Bom Café” reconheceu que o Café do Doutor é o líder absoluto na região de Sete Lagoas. Conforme ele, o fato se dá devido a maior capacidade de abrangência, distribuição e profissionalismo da equipe de vendas do Café do Doutor.

“O Diferencial deles é que eles estão em todos os lugares aqui em Sete Lagoas, eles realmente fizeram um bom trabalho nos últimos anos, são realmente os líderes”.Representante do Que Bom Café

A grande maioria dos consumidores da marca “Café do Doutor” atribuem à sua qualidade, o motivo real da fidelização.

“Tomo Café do Doutor e não troco por nada. Já experimentei o Cambuí, o Sabor & Aroma e também o Letícia, nada se compara...” Sr. Manoel cliente do Açougue Geraldo Santre.

*“O Sabor do Doutor é muito melhor, mesmo sendo mais caro...”
Dona Adelina, cliente da Mercearia José Lopes Barbosa.*

“O Café do Doutor é mais forte... melhor”.(Cliente do Bretas)

*“Lá em casa tomamos Café do Doutor porque minha mãe é de Inhaúma”
(Cliente do Bretas)*

*“Café do Doutor é muito caro, pelo mesmo preço, prefiro o Três Corações”
(Cliente Santa Helena).*

4.5 Marca de Combate

Não houve um consenso entre os entrevistados quanto ao provável sucesso do Café do Doutor se o mesmo tivesse uma 2ª marca para combate (produto econômico – baixo preço e baixa qualidade). Uns afirmam que certamente seria um sucesso:

“Se o Doutor tivesse uma marca para combate, com certeza seria um sucesso” Sacolão do Gilmar.

“Se o Doutor tivesse uma 2ª marca mais barata ficaria mais fácil vender” – Maurício da Padaria e Mercearia N. Sra Aparecida.

Outros pensam que nada iria se alterar no mercado se o Café do Doutor tivesse uma 2ª marca de combate:

“Acho que não aumentariam as minhas vendas se o Café do Doutor tivesse uma outra marca mais barata, veja a gôndola. O Café do Doutor é o mais caro e a prateleira está quase vazia, enquanto que aquela de Cambuí, a mais barata, praticamente não se vendeu nada”. – Mercearia Canadá.

4.6 Estratégias de Preço

A Marca “Café do Doutor” apresentou o maior preço na maioria dos varejos pesquisados, independente do porte. Segundo o gerente de vendas, Sr. Neilson da Indústria de Café Fino Iracema este é um comportamento normal do mercado de Sete Lagoas onde geralmente o Café do Doutor possui, na maior parte

das vezes, o maior preço na gôndola, sendo comercializado com um preço superior em até 20% em relação ao principal concorrente, Café Letícia.

“Os clientes buscam melhores preços, mas muitas vezes, como é o caso do Café levam pela melhor qualidade” – Patrícia Varejão / Mini Supermercado do Geraldo.

“Quem vem buscar qualidade leva Café do Doutor ou Letícia os demais levam qualquer café pois, vêm buscar preço” – Mercearia Canadá

A estratégia de preço do Café do Doutor, segundo o gerente de vendas, é a de “Preço Premium”, mesmo quando novos entrantes oferecem preços menores ao praticado no mercado. A empresa evita igualar preços, mesmo com a sua maior concorrente – Café Letícia, pois não acredita ser o preço um diferencial competitivo para o seu produto.

“Sabemos que temos o maior preço. Constantemente algumas marcas tentam penetrar no mercado praticando preços extremamente baixos. Elas persistem por 2 ou 3 meses depois desistem. Não nos rendemos a estas estratégias de canibalismo” Neilson - Gerente de Vendas do Café do Doutor

A pesquisa identificou um preço médio comercializado pelos pequenos varejos (um a seis check-outs) entre R\$8,00 a 8,20/Kg enquanto no varejo de médio/grande porte (acima de 7 check-outs) o valor de R\$7,60/Kg.

Abaixo, alguns preços coletados – Café Torrado e Moído – 500 gr.

QUADRO 4
PREÇOS EM SUPERMERCADOS DE PEQUENO PORTE

Varejo	Formato de Loja	Café do Doutor	Café Letícia	Café Três Corações	Café Sabor & Aroma	Outras Marcas
Açougue Geraldo Sante	Mercearia 1 check-out	R\$ 5,00	-	-	R\$ 4,50	-
Sacolão do Amigão	Mercearia 1 check-out	R\$ 5,00	-	-	-	Café Palhares R\$ 3,90
Mercadinho Joel Amaral	Mercearia / açougue	R\$ 5,00	-	-	-	Café Cinderela R\$4,40
Padaria N Sra Aparecida	Padaria e Merc. 1 check-out	R\$ 4,80	-	-	-	Que Bom Café R\$4,00
Padaria Fernandes	Padaria 1 check-out	R\$ 5,00	-	-	R\$ 4,60	Café Palhares R\$ 4,00
Terra Supermercado	Mini S.Mercado 1 check-out	R\$ 4,90	R\$4,60	-	R\$ 4,50	Café Malta R\$ 3,30
Comercial Eu & Ela	Mini S. Mercado 1 check-out	R\$ 4,80	-	-	R\$ 4,70	Café Cambuí R\$ 4,50

Mercearia Novo Horizonte	Mini S. Mercado 1 check-out	R\$ 5,10	-	-	-	Café Doreense R\$ 4,50
Mercearia Luciana	Mini S. Mercado 1 check-out	R\$ 5,20	R\$ 5,00	-	R\$ 4,60	Café Barão R\$ 4,60
Bom Amigo	Mini S. Mercado 1 check-out	R\$ 5,10	R\$ 4,90	-	-	Café Cinderela R\$ 4,20
Mercearia Tulinho	Mini S. Mercado 1 check-out	R\$ 5,10	-	-	-	Que Bom Café R\$ 3,50
Mercearia do Luiz	Mini S. Mercado 1 check-out	R\$ 5,00	R\$ 4,70	-	R\$ 4,40	Café Doreense R\$ 4,40
Merc.Imaculada Conceição	Mercearia 1 – check-out	R\$ 4,90	R\$ 4,60	-	-	Que Bom Café R\$ 4,80
Varejão do Geraldo	Supermercado 2 check-out	R\$ 4,80		R\$4,70	R\$ 3,50	Café Cinderela R\$ 3,80
Comercial Lima	Supermercado 2 check-out	R\$ 5,12	R\$ 5,12	-	-	-

Mercearia da Seleide	Mini S. Mercado 1 check-out	R\$ 5,00	R\$ 4,60	R\$ 5,80	R\$ 4,50	Café Pilão R\$ 5,10
Mercearia N. Sra Aparecida	Mini S. Mercado 1 check-out	R\$ 5,00	R\$ 4,50	R\$ 5,00	-	-
Mercearia Mara	Mini S. Mercado 1 check-out	R\$ 5,20	R\$ 5,10	-	-	-
Varejão Carne Lopes	Mini S. Mercado 1 check-out	R\$ 4,70	R\$ 4,70	-	-	Café Cambuí R\$ 4,00
Sacolão do Gilmar	Sacolão 1 check-out	R\$ 5,10	-	-	-	Café Precioso R\$ 4,20
Mercearia Celeste	Mercearia 1 check-out	R\$4,80	R\$4,50	-	R\$3,90	Café Palhares R\$ 4,30

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2005)

QUADRO 5

PREÇOS EM SUPERMERCADOS CONVENCIONAIS

Varejo	Café do Doutor	Café Letícia	Café Malta	Café Três Corações	Outras Marcas
Rede Bretas 15 check-outs	R\$ 4,20 (1)	R\$ 4,32	R\$ 3,78	R\$ 4,38	Café Divinópolis: R\$ 4,58 Café Rio Doce: R\$ 4,39

+ de 7000 itens					Café Cinderela: R\$ 3,58
Supermercado Santa Helena 12 check-outs + de 6000 itens	R\$ 4,50	R\$ 4,32	R\$ -	R\$ 4,38	Café do Barão: R\$ 3,86 Café Nova Suissa: R\$ 3,60 Café Sabor & Aroma: R\$ 4,18 Café Cambuí: R\$ 3,18

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2005)

(1) O preço normal do Café do Doutor na data da pesquisa era R\$ 4,98, porém como estratégia para igualar preço com a concorrência (Supermercado Santo Antonio) o Café do Doutor estava sendo comercializado, promocionalmente, por R\$4,20.

O preço praticado pelo Café do Doutor é ditado pelo mercado e apresentou uma evolução decrescente no período de Abril a Setembro de 2005, sendo comercializado em Setembro de 2005 por um preço 7% menor em relação a Abril do mesmo ano. Em compensação no mesmo período os gastos com publicidade reduziram em 53% e os gastos com bonificações em 10% entre Abril e Agosto de 2005 conforme pode ser verificado abaixo:

QUADRO 6

EVOLUÇÃO DO PREÇO MÉDIO PRATICADO (COM BONIFICAÇÃO)

PRODUTO: CAFÉ TORRADO E MOIDO TRADICIONAL 500g

Mês	Preço Médio Praticado R\$	Gastos com Bonificações	Gastos com Publicidade
Abril de 2005	R\$7,60	R\$12.763,00	R\$18.678,00
Mai de 2005	R\$ 7,53	R\$ 8.996,00	R\$13.145,00
Junho de 2005	R\$ 7,44	R\$ 9.598,00	R\$10.548,00
Julho de 2005	R\$ 7,32	R\$ 11.416,00	R\$13.333,00
Agosto de 2005	R\$ 7,20	R\$ 11.489,00	R\$13.558,00
Setembro de 2005	R\$ 7,07	-	R\$9.875,00

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2005)

O varejo adota um mark-up médio de 20% independente da marca e posicionamento do fabricante:

“O mark-up médio praticado pelo varejo é de 20%, é nossa função alertar quando encontramos um supermercado ou mercearia praticando preços muito fora da média local. Sugerimos e geralmente somos ouvidos” – Neilson Gerente de Vendas do Café do Doutor após sugerir uma adequação de preços ao Comercial Lima que adotava preços acima da média local.

4.6.1 Condições Comerciais de Pagamento

As condições comerciais das marcas Café do Doutor, Letícia, Sabor & Aroma são praticamente as mesmas:

- Prazos de até 20 dias com cheque do próprio estabelecimento ou de terceiros (devidamente endossados)
- Pagamento pelo giro (entrega em uma semana e recebe-se na outra, fazendo a reposição da respectiva quantidade vendida).

“Três Corações, quando passava por aqui, era o mais rígido na negociação, não dava desconto, nem prazo... já o Café do Doutor, o Letícia e o Barão são muito flexíveis. O melhor atendimento para mim é o do Doutor”.(Jaime Flister – Mercearia N. Sra Aparecida).

A inflexibilidade do líder Três Corações também é percebida pelos grandes supermercados como é o caso do Hiper Santa Helena, que classifica o poder de barganha do café 3 corações o mais elevado.

“Todas as empresas são flexíveis nas negociações, exceto o Café Três Corações que é o mais imponente nas negociações. Eles sabem o poder que têm”. (Sr. Sérgio Bastos – Gerente de Compras Hiper Santa Helena).

4.7 Estratégias de Distribuição

Todo o Planejamento, controle e execução da distribuição é realizada pela própria empresa. Segundo a diretoria, a flexibilidade da logística é uma de suas vantagens competitivas frente aos concorrentes.

4.7.1 Disponibilidade de Produtos

A visita de venda ao pequeno varejo, no segmento de café torrado e moído, é realizada com produto disponível para entrega imediata. Geralmente o vendedor realiza a sua rota, com automóvel apropriado e abastecido para suprir as necessidades do varejo na quantidade desejada.

A pesquisa não identificou nenhum evento ou reclamação de cliente no que diz respeito à disponibilidade de produto da marca “Café do Doutor”. Conforme gerente de vendas, durante sua gestão (há mais de cinco anos) nunca foi registrado uma reclamação grave de cliente por falta de produto. Como a entrega é imediata e as visitas são semanais ou no máximo quinzenais, raramente o produto falta nas gôndolas. O produto é entregue ao pequeno varejo no momento da venda e para as grandes redes (Bretas e Santa Helena e outros) no período máximo de três dias, conforme a necessidade e programação do cliente.

No entanto, a marca Letícia (2º marca demandada pelo pequeno varejo), algumas vezes não foi encontrada nas gôndolas do pequeno varejo, por falta de atendimento (visita de vendas) por parte do fabricante – Cardoso e Nascimento Ind. e Com. Ltda ou representante de vendas.

*“O Letícia Sumiu e o Três Corações nunca apareceu...”
Geralda da mercearia Imaculada Conceição*

“O Letícia tem menos freqüência na reposição” – Fernanda da Comercial Lima

“Não trabalho com o Letícia – parei de comprar por causa do mau atendimento” – Maurício da Padaria e Mercearia Nossa Senhora Aparecida

O Café Três Corações – uma das líderes em vendas no estado, não atende o pequeno varejo, no modelo de venda porta a porta. Algumas mercearias e

Mini-Supermercados comercializam a marca, porém os mesmos efetuam suas compras no mercado atacadista.

“O Café Três Corações não passa, por isto não vendo” – Merceria Mara.

“O Três Corações não passa e não vende” – Merc. do Sr. Luiz

“Tenho na prateleira Café Pilão e Três Corações porque comprei no atacado” - Merceria da Seleide

Algumas marcas não se consolidam no mercado. Entram, chegam a vender volumes consideráveis e depois somem sem deixar vestígios, segundo alguns depoimentos de varejistas.

*“Algumas marcas aparecem e somem... já cansei de tentar...”
Eduardo da Merceria Bom Amigo*

“O Café do Doutor e o Letícia têm uma frequência semanal ou quinzenal, as demais marcas não são profissionais, aparecem e somem...” Eduardo da Merceria Bom Amigo.

QUADRO 7

COMPOSIÇÃO DO SERVIÇO AO CLIENTE – CAFÉ DO DOUTOR

Disponibilidade de Produto	Pequeno Varejo Até 2 check-outs	Superm. Compacto De 3 a 6 check-outs	Superm. Conv. + 7 check-outs
Quantidade entregue do total pedido %	100%	100%	100%
Tempo espera para recebimento de pendências (dias)	Até 5 dias úteis	Até 3 dias úteis	Até 2 dias úteis

Tempo do Ciclo do Pedido (dias)	Imediato	Imediato	Até 3 dias
Frequência de Entrega	Semanal ou Quinzenal	Semanal	Pedido Quinzenal ou Mensal – entrega semanal

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2005)

4.7.2 Níveis de serviços oferecidos aos clientes:

Existe uma grande flexibilidade no tamanho do lote de venda. O lote mínimo de venda é 2,5 Kg, o tempo de espera é mínimo, sendo imediato para o pequeno varejo de Sete Lagoas e em até três dias para o varejo de médio porte.

A variedade de produtos é mínima. Os produtos são oferecidos em embalagens de 500 e 250 g no sabor tradicional e extra forte. Os clientes contam com um ótimo apoio de serviço: transporte, reposição, arrumação de gôndolas, promoção no ponto de venda, fontes de pesquisa dentre outros.

O prazo de validade do Café do Doutor é de 120 dias permitindo uma certa flexibilidade nos níveis de canal. Porém, concorrentes como Três Corações que adotam sistemas de empacotamento em alto vácuo, oferecem menores limitações para ampliação do nível de distribuição.

O Café do Doutor trabalha com “Força de Venda da Própria Empresa”. Todos os vendedores são funcionários diretos da Indústria e Comércio de Café Fino

Iracema Ltda. Toda a infra-estrutura necessária para venda (veículos e materiais) é de posse única e exclusiva da empresa.

A distribuição é “intensiva”, ou seja, consiste em colocar as mercadorias e serviços no maior número de pontos-de-venda possível. Os vendedores possuem metas não só para volume de vendas, mas também para novos clientes atendidos.

A empresa possui uma política clara de preços praticada por cada vendedor. Descontos, abatimentos e bonificações são concedidas pelo vendedor em contrapartida a melhores volumes de vendas. Cada vendedor possui uma certa autonomia, que uma vez excedida, deve contatar a gerencia de vendas para a decisão final.

A formulação do preço final ao consumidor é de responsabilidade do varejista. Cabe ao Café do Doutor sugerir preços médios (mark-up em torno de 20%) de forma não contratual e não compulsória ao varejo.

As condições de venda referem-se aos termos de pagamento e às garantias do fabricante. O prazo médio de pagamento do pequeno varejo é de 20 dias e do grande varejo até 45 dias. A garantia é a normalmente praticada por produtos alimentícios dentro do prazo de validade (código do consumidor).

Não existe um reserva territorial para os distribuidores, podendo o produto vir a ser comercializado em pontos-de-venda próximos sem quaisquer restrições.

O Café do Doutor é fornecido para diversos tipos de varejo tais como Padaria, Mini-Mercado, Supermercado, Açougue, Mercearia, Sacolão, Lanchonetes, Escolas, Restaurantes e outros. Não existe um critério para seleção do canal senão a sua localização geográfica. Qualquer quantidade será vendida (mínimo 2,5 Kg) desde que o varejo tenha interesse em comprar.

Como o valor de cada pedido para o pequeno varejo geralmente não ultrapassa R\$100,00, a empresa não adota para este perfil de cliente um cadastro financeiro rigoroso.

Nenhum treinamento formal é oferecido aos membros do canal. Alguns varejistas são convidados a conhecer a fábrica para melhor entendimento e melhor relacionamento com a empresa. Informações técnicas sobre o produto podem ser obtidas facilmente através do telefone: (31)3716-4288

A Empresa não possui um programa de pesquisa formal de maneira a monitorar as necessidades e desejos dos intermediários. Junto ao pequeno varejo de Sete Lagoas utiliza o “poder de referência” pois por ser o “Café do Doutor” uma marca respeitada na região, os intermediários se sentem orgulhosos por estarem associados a ela.

O varejo de maior porte (em rede) impõe o seu poder de barganha em virtude dos grandes volumes negociados. Bonificações, descontos e promoções são oferecidas de forma a incentivar o relacionamento e o posicionamento da marca. O contrato com as grandes redes são “predatórias”. Prevê verba de aniversário, introdução em nova loja, espaço extra, jornal e garantia de margem líquida como é o caso das relações com a Rede Bretas.

O sistema de avaliação dos membros do canal é feito informalmente. Através das fichas e relatórios de controle de vendas, cada vendedor avalia o seu relacionamento com o varejista, propondo melhorias e maior cooperação quando cabível.

4.7.3 Análise das Vendas por Segmento

A venda total da empresa é pulverizada entre cerca de quase 2400 clientes ativos. Os 10 maiores clientes em venda representam mais de 20% da demanda da empresa, sendo os cinco maiores responsáveis por 16% do faturamento total. Dos 100 maiores clientes, 50% consomem menos de 100 Kg.

QUADRO 8

RANKING DE CLIENTES POR QUANTIDADE CONSUMIDA

Class	Empresa	Vendas na 1º quinzena de Março de 2005 – R\$	% Cliente	Qtde Vendida
1	Irmãos Bretãs	8.952,30	7,4%	1225 Kg
2	Com Varejista de Prod. Aliment	3.850,00	3,2%	525 Kg
3	Adição Distrib. Express Ltda	2.625,00	2,1%	350 Kg
4	Tannous e Lara Ltda	1.850,00	1,5%	250 Kg
5	Mary Cristina Rubin da Silva	1.850,00	1,5%	250 Kg
6	CLZ Comercial de Alimentos	1.520,00	1,2%	200 Kg
7	Supermercado Celchic Ltda	1.332,00	1,1%	180 Kg
8	S.merc. Cristo Rei João Pinheiro	1.166,00	1,0%	160 Kg
9	Carlos Roberto Machado ME	903,00	0,7%	115 Kg
10	Milton Pereira de Mendonça	881,00	0,7%	110 Kg

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2005)

O Café do Doutor não impõe restrições quanto ao volume mínimo de venda por cliente / nota fiscal. A empresa sustenta que seu diferencial é atender clientes de qualquer tamanho. Desde o pequeno que consome 2,5/kg por mês até um Hiper como Santa Helena, que chega a consumir três toneladas em um mês de promoções.

Tal fato pode ser comprovado quando se observa nos relatórios de vendas da empresa que 50% dos pedidos no período analisado, representaram vendas para clientes que consumiram até 5 Kg, correspondendo a apenas 15% do volume total consumido a um preço médio de R\$7,87/Kg. Os outros 50% dos pedidos são destinados a clientes que consomem acima de 5 Kg, representando 85% do volume total de consumo a um preço médio de R\$ 7,60 / Kg.

O Relatório de vendas do período de 01/04/2005 a 30/09/2005 demonstra que 40% da demanda está concentrada em 3 clientes e os outros 60% pulverizados por mais de 2400 clientes conforme resultados abaixo:

QUADRO 9

RANKING DE CLIENTES – VENDAS DE 01/04 A 30/09/2005 – SETE LAGOAS

Cliente	Volume de Vendas	% Demanda da Empresa
Mercantil Bastos Ltda & Alcides Reis Bastos (Supermercado e Hiper Santa Helena)	22.110 Kg	20,3 %
Irmãos Bretas Ltda	16988 Kg	15,6 %
Castanheira e Cia Ltda	7248 Kg	6,65 %

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2005)

QUADRO 10

REGISTROS DAS VENDAS POR CLASSE DE CONSUMO:

Volume de Consumo 1º quinzena Março 2005	Nº de Pedidos / Clientes	%	Volume Total Consumido	%	Valor R\$ Tot Consumido	Preço Médio de Venda por Kg
Até 2,5 Kg	28 Pedidos	3	72 Kg	0,4	R\$ 573,20	R\$7,96/Kg
De 3 a 5 Kg	430 Pedidos	45,6	2.150 Kg	13	R\$ 16.735,00	R\$7,78/Kg
Acima de 5 a 50 Kg	433 Pedidos	45,9	7.456 Kg	45,2	R\$ 62.262,30	R\$8,35/Kg
Acima de 50 Kg	53 Pedidos	5,6	6.835 Kg	41,4	R\$ 47.174,00	R\$6,90/Kg

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2005)

Existe uma grande concentração da demanda da empresa na cidade de Sete Lagoas/MG, seu principal mercado alvo. Este município representou na 1º quinzena de Março de 2005, 37,7% do total de volume de café vendido. Quando analisado o relatório das vendas do período de 1/4 a 30/09/2005 este índice aumenta para 40,4%, seguido do segundo colocado, Pará de Minas com 7,2% das

vendas. O Café do Doutor atuou neste período em 55 municípios dos quais os 10 primeiros em consumo representaram juntos 76% do total da demanda da empresa.

TABELA 2
CONCENTRAÇÃO DE VENDAS POR MUNICÍPIO
1º QUINZENA DE MARÇO 2005

Município	População Estimada 2004 (IBGE)	Volume Consumo Kg	%	Valor Vendido R\$
Sete Lagoas	205.833	6237 Kg	37,7%	R\$ 48.893,30
Pará de Minas	79.068	1410 Kg	8,5%	R\$ 10.688,60
Curvelo	71.871	815 Kg	4,9%	R\$ 6.111,10
Esmeraldas	58.784	780 Kg	4,7%	R\$ 5.737,00
Paraopeba	22.111	775 Kg	4,7%	R\$ 5.741,00
João Pinheiro	42.369	645 Kg	3,9%	R\$ 4.769,00
Pompeu	29.033	640 Kg	3,9 %	R\$ 4.740,00
Caetanópolis	9.170	605 Kg	3,7%	R\$ 4.477,00
Inhaúma	5.415	410 Kg	2,5%	R\$ 3.362,00
Martinho Campos	11.797	253 Kg	1,5%	R\$ 1.872,00
Outras 45 Cidades		3967 Kg	24%	R\$ 30.527,20

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2005)

Segundo os Indicadores da Indústria de Café do Brasil, publicados pela Associação Brasileira das Industrias de Café (2004, disponível em <<http://www.abic.com.br/estatistica.htm>>, acesso em 30 de maio de 2005) cada

habitante no Brasil consome em média 4kg de café por ano. Se considerarmos estas informações e a população das dez cidades de maior demanda do Café do Doutor poderemos observar a existência de um grande mercado potencial em vários municípios conforme apresentado a seguir:

TABELA 3
PROJEÇÕES DE PARTICIPAÇÃO DE MERCADO (MARKET SHARE %)
2004

Município	População Estimada 2004 (IBGE)	Volume Consumo Kg Café Doutor (1º Qz Março 05)	Mercado Potencial no Período em Kg (4 Kg/hab/ano)	Participação relativa do potencial de Mercado Estimado
Sete Lagoas	205.833	6237 Kg	34306 Kg	18 %
Pará de Minas	79.068	1410 Kg	13178 Kg	11 %
Curvelo	71.871	815 Kg	11979 Kg	7 %
Esmeraldas	58.784	780 Kg	9797 Kg	8 %
Paraopeba	22.111	775 Kg	3685 Kg	21%
João Pinheiro	42.369	645 Kg	7061 Kg	9 %
Pompeu	29.033	640 Kg	4838 Kg	13 %
Caetanópolis	9.170	605 Kg	1528 Kg	40 %
Inhaúma	5.415	410 Kg	902 Kg	45 %
Martinho Campos	11.797	253 Kg	1966 Kg	13 %

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2005)

Segundo especialistas em café empresários, estudiosos, associações de classe como Sindicafé e ABIC e outros consultores entrevistados no mês de Abril/2005, o comportamento de consumo de café tem as seguintes características:

- Existem os consumidores de café por qualidade e por preço, geralmente os que consomem com maior frequência optam por cafés de qualidade superior enquanto os de baixo consumo optam por cafés de preço inferior.
- As lideranças de marcas de café são extremamente regionalizadas, com uma forte tendência de cada marca ser forte nas proximidades de sua fábrica. Este fato, no entanto, não é uma regra geral, uma vez que existem marcas que são líderes há mais de 200 Km de distância.

QUADRO 11

DISTÂNCIAS ENTRE MUNICÍPIO COMERCIAL E ORIGEM

Município	Café Líder (entre os 3 principais)	Município de Origem (Indústria)	Distância entre o Município Comercial e Origem
Sete Lagoas	Café do Doutor	Inhaúma	15 Km
Curvelo	Café Itaú	Perdões	353 Km
Esmeraldas	Café Itaú	Perdões	204 Km
Paraopeba	Café Itaú	Perdões	300 Km
João Pinheiro	Café Itaú	Perdões	200 Km
Pompeu	Café Itaú	Perdões	215 Km
Caetanópolis	Café Itaú	Perdões	288 Km
Inhaúma	Café do Doutor	Inhaúma	-

Martinho Campos	Café Bom Despacho	Bom Despacho	102 Km
Pitanguí	Café Divinópolis	Divinópolis	210 Km
Montes Claros	Café Letícia	Montes Claros	-
Pirapora	Café Letícia	Montes Claros	164 Km
Cachoeira da Prata	Café do Doutor	Inhaúma	30 Km
Pará de Minas	Café Divinópolis	Divinópolis	200 Km
Juiz de Fora	Café Toko	Juiz de Fora	-
Triângulo Mineiro (Uberlândia)	Café Cajubá	Uberlândia	-
Sul de Minas	Café Bom Dia	Varginha	-
Valadares	Café Gerônimo	Gov. Valadares	-
Grande BHte	Café Três Corações	Belo Horizonte	-

Fonte: Sindicafé/MG – Distância: DNER (2005)

4.7.4 Apóio na Entrega Física e Apóio Pós-Entrega

A quase total unanimidade do varejo consultado considera bastante satisfatórios os serviços de apoio na entrega física e na pós-entrega.

“É o próprio vendedor que vê o que tem em estoque, troca por outro se a data de validade está expirando, e repõe quando necessário. Este é um procedimento comum entre todos os fabricantes de café. De menos o Três Corações que veio algumas vezes e depois apelou, não nos atende mais...” Selma – Varejão Carne Lopes.

“Nunca precisei de suporte pós-venda, e se precisar, como eles vêm aqui toda as semanas, penso que não terei problemas” – Mercearia Mara.

“Já precisei trocar produtos, principalmente com o Café Letícia e não tive problema algum” Sacolão do Gilmar.

É também unânime a percepção de pouca ou nenhuma diferenciação entre os fabricantes/ representantes de café neste quesito. Todos praticamente oferecem os mesmos serviços na entrega, tais como:

- Acompanhamento do giro, sugerindo quantidade da reposição;
- Arrumação de produto na gôndola – apoio no merchandising;
- Checagem de disponibilidade no depósito do varejo;
- Manuseio de produtos do depósito para as gôndolas (quando necessário);
- Troca de produtos (quando próximo à data da validade);
- Presteza, cordialidade, pontualidade e rapidez.

“O atendimento é igual, todas as Industrias são perfeitas, se preocupam com suas marcas” Merceria Seleide.

“O atendimento é uniforme, sem nenhuma diferenciação – Merceria do Luiz”.

“O Café Minas Rio vendeu e não entregou – o atendimento é péssimo, não compro deles nunca mais...” (Jaime Flister – Merceria N. Sra Aparecida).

Alguns poucos varejos percebem um diferencial no atendimento do Café do Doutor em relação aos concorrentes

“Para mim o melhor atendimento é o do Café do Doutor, os outros põem o produto na prateleira e somem...” Merceria José Lopes Barbosa.

“O atendimento é diferenciado por parte do Doutor, os vendedores são uniformizados e treinados” – Fernanda – Comercial Lima.

Os Supermercados Convencionais (acima de sete check-outs) contam com serviço de repositores não somente do Café do Doutor, mas de todas as principais marcas.

“Quando tenho acesso ao estoque como ocorre na Rede Bretas, no Santo Antonio e no Santa Catarina, consigo oferecer um melhor serviço, pois se faltar produtos consigo agilizar com os vendedores a reposição” Saulo – Repositor do Café do Doutor

4.8 Estratégia de Comunicação

4.8.1 Promoção de Vendas, Merchandising e Força de Vendas.

Notoriamente o Café do Doutor é dentre as marcas identificadas na região de Sete Lagoas, principalmente na periferia da cidade, a que mais investe em Promoção de Venda, Merchandising e Propaganda.

O Café do Doutor investe muito em bonificações aqui no Supermercado Santa Helena +/- 50 Kg mensal por utilização de ponta de gôndola – Gerente de Vendas do Café do Doutor

As seguintes estratégias foram observadas nos pontos de venda e centro da cidade:

QUADRO 12

ESTRATÉGIAS NO PONTO DE VENDA

Marcas	Promotoras e Degustação	Expositores com marcas visíveis	Maior nº de Frentes de Gôndolas	Pintura e frente de lojas, placas e outdoors
Café do Doutor	Presente nas grandes redes	Na maior parte dos pequenos varejos	Na maior parte dos pequenos e médios varejos	Em alguns supermercados de médio porte e centro da cidade

Café Letícia	Presente nas grandes redes	Em alguns pequenos varejos	Em alguns pequenos varejos	Não identificado
Café Três Corações	Presente nas grandes redes	Não Identificado	Não Identificado	Não Identificado
Outras Marcas	Não identificado	Raramente encontrado em pequenos varejos	Não identificado	Não identificado

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2005)

Segundo as promotoras de venda e Sr. Wemerson, gerente de produção do Café do Doutor a Promoção de Venda e Merchandising tem um grande efeito nos resultados das vendas.

“Desde que estou aqui, há mais de dois anos, promovendo a marca do Café do Doutor, somos líderes e campeão de vendas” Edna – promotora do Bretas.

“Toda vez que tem degustação no Santa Helena Center o volume de vendas simplesmente dobra” – Wemerson Café do Doutor

“Observe esta placa neste supermercado. O Blair investe muito na imagem do produto. Neilson - Gerente de Vendas do Café do Doutor”.

A força de venda do Café do Doutor é a principal estratégia utilizada para penetrar e ocupar mercados. A equipe de vendas é treinada internamente, técnicas de vendas e aspectos de mercado são geralmente debatidos nas reuniões mensais. As estratégias de motivação são eficazes na opinião do Gerente de Vendas Neilson,

uma vez que contemplam metas e comissões progressivas, estimulando a força de venda a manter um relacionamento mais duradouro com os clientes.

O seguinte zoneamento era vigente na época da pesquisa:

Vendedor Líder	Nº Clientes	Tipo de Cliente
Sebastião	280	Caetanópolis, Paraopeba, Esmeraldas.
Rogério	123	Grandes Varejos de Sete Lagoas
Jabbison	394	Pequenos Varejos de Sete Lagoas
Marcos	397	Pequenos Varejos de Sete Lagoas
Toniel	334	Pará de Minas e Região
Paulo	299	Felixlândia e Região
Bruno	157	Pompeu, Martinho Campo e região
Milton	415	Curvelo e região
Total: 8 vendedores	2399 Clientes	50 cidades e vilarejos

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2005)

4.9 Estratégia de Penetração e Expansão de Mercado

Uma estratégia de marketing envolve identificar mercados potenciais, segmentá-lo utilizando variáveis adequadas a um posicionamento competitivo e a determinação de um mercado alvo específico. Decisões estratégicas envolvendo o produto, serviços, preço, distribuição e comunicação são necessárias para garantir a uma empresa a chance de satisfazer as necessidades dos clientes, diferenciar seus produtos dos concorrentes e, portanto, possibilitar a sobrevivência.

O mercado foi segmentado pelo Café do Doutor, utilizando principalmente as variáveis geográficas e operacionais que segundo Kotler (2000), definem a localização, o porte da empresa, setor e recursos dos clientes.

A empresa definiu como estratégia de seleção do mercado-alvo a “concentração em um único segmento”. A cidade de Sete Lagoas é geograficamente definida como a de maior concentração de esforços mercadológicos, e em suas regiões periféricas o foco estará voltado para as empresas varejistas de pequeno porte que necessitam serviços de distribuição e entrega imediata.

A Indústria do Café do Doutor possui uma ociosidade fabril de mais de 50%, o que lhe permitiria dobrar faturamento, sem nenhum investimento na produção. A empresa possui claramente estratégias voltadas para a expansão de mercado, porém tem clareza da moderação necessária para tal, visto que muitos mercados são dominados por marcas fortes locais, estaduais e nacionais.

O café torrado e moído é classificado pelo mercado como um produto “maduro” (ciclo de vida do produto), portanto a sua expansão se dá a partir da descoberta de novos mercados implicando na expansão geográfica das atividades da empresa. É o que acontece com o Café do Doutor que na busca do crescimento desenvolve novos mercados, pois não acredita que os já penetrados sejam expansíveis.

A empresa não vê possibilidades de expandir mercado estimulando novos usos ou aumento de frequência de compra. Como o mercado é maduro, o que se observa é que os usuários intensivos já consomem algum tipo de café e geralmente nos níveis máximos possíveis. O crescimento neste tipo de mercado só será conseguido à custa de outro concorrente, iniciando uma estratégia de confronto.

“O mercado de café é muito competitivo, demoramos meses e às vezes anos para conseguir penetrar em uma nova cidade. A resistência é muito grande a um café” novo “; desconhecido, com preço elevado, como é o nosso caso. Requer muita persistência, promoção e degustação. Observe que o hábito de tomar café tem a idade do Brasil, ou seja, sempre haverá um café sendo vendido antes do nosso, e para colocar o Café do Doutor na gôndola, outro café terá que ser retirado, o confronto é inevitável”.Neilson - Gerente de Vendas do Café do Doutor.

Os ataques frontais, caracterizados por um ataque total contra o território do oponente, não é segundo Simblair – Diretor Geral do Café do Doutor – a melhor alternativa para penetrar em mercados de café, pois nestes vivem gigantes de expressão nacional, como é o caso do Café Três Corações, líder em Minas Gerais. Seriam necessários para este confronto muitos recursos financeiros para sustentar as estratégias promocionais e distribuição, fato crítico para as pequenas empresas como é o caso do Café do Doutor.

“Somos mineiros, gostamos de comer pelas beiradas, bem quietinho, para não acordar o gigante...” Simblair – Diretor Geral Café do Doutor.

A Indústria do Café do Doutor utiliza o ataque de flanco como principal estratégia. Ela procura concentrar os esforços de ataque nos “pontos fracos” dos concorrentes. Segundo Simblair, a empresa procura atender segmentos distintos que não tenham sido atendidos de forma adequada pelas empresas concorrentes. O principal foco da expansão se concentra nos pequenos mercados, chamados “lugarejos”, onde os seus principais concorrentes não têm interesse ou infraestrutura logística de atender.

“Queremos atingir os pequenos, aqueles que os nossos concorrentes não querem...” Sr. Simblair – Diretor Geral Café do Doutor.

“O crescimento de mercado se dá pelo erro dos concorrentes, quando eles vacilam, entramos e fazemos tudo para não mais sair, não queremos perder um cliente que já conquistamos, mesmo que ele seja pequeno” – Wemerson Gerente do Café do Doutor.

“Três Corações, uma grande marca mineira, depois que foi adquirida pelos Israelenses, adotou como estratégia atingir apenas os grandes varejos. Foi aí que nadamos de braçada nos pequenos, hoje eles querem voltar a atendê-los e certamente terão algumas dificuldades de penetrar em mercados que somos líderes”. Wemerson Gerente do Café do Doutor.

Com uma frota própria para garantir a distribuição, e um plano de roteirização elaborado pela gerência de vendas de forma a atender aos pequenos (até mesmo aqueles inacessíveis – por estarem em lugarejos, isolados por ausência de “ruas pavimentadas”) e médios varejos, a empresa consegue se diferenciar através de uma das maiores dificuldades dos concorrentes para avançar neste mercado: a distribuição.

“Mudamos sempre que necessário a nossa rota de forma a tornar o produto mais acessível. É uma extensão natural da estratégia de serviços ao cliente. Facilitamos o acesso, este é o segredo. Abrimos o caminho até a porta do cliente em vez de ficar esperando que ele venha nos procurar”. Neilson - Gerente de Vendas do Café do Doutor.

Eis abaixo o modelo estratégico identificado na gestão estratégica de crescimento da Indústria e Comércio de Café Fino Iracema Ltda – Café do Doutor. Um modelo que pressupõe a conquista da periferia em direção ao centro. Na periferia, o Café do Doutor é líder absoluto, não tendo como principal concorrente as grandes marcas como Café Três Corações e outras líderes no estado e país. Isto permite praticar Preço Premium, gerando margens mais satisfatória, que são utilizadas como gastos em marketing para penetração no centro, onde as margens são menores e a competição é muito maior.

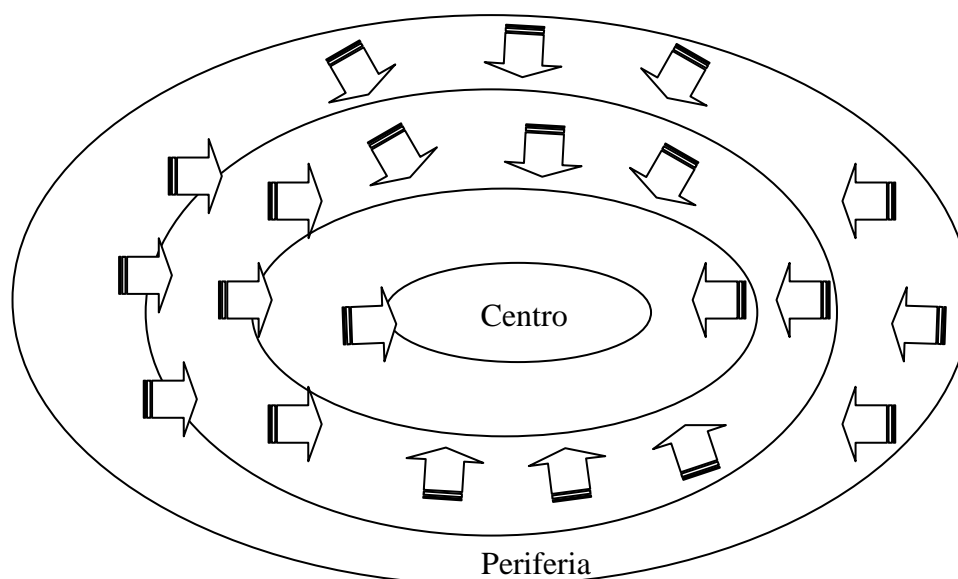


FIGURA 4 – ESTRATÉGIA DE PENETRAÇÃO E EXPANSÃO DE MERCADO

Fonte: Próprio Autor

O Café do Doutor tem a capacidade de segmentar o mercado, concentrando suas atividades somente nas áreas pouco valorizada pelos seus concorrentes, mas para ela de grande valia. A filosofia do “pensar pequeno” sustenta o crescimento moderado que na opinião do Diretor Geral – Sr. Simblair – é mais saudável pois pressupõe menor risco. A concentração dos esforços mercadológicos em pequenos mercados que a empresa tenha escolhido operar conduz à especialização e uma posição mais forte e defensável.

“Não quero crescer do dia para a noite. Não gosto de ficar endividado. Recursos financeiros não faltam nos bancos. Eles me ligam constantemente querendo me fazer empréstimos para investimento em tecnologia e expansão. Prefiro crescer assim... sem pressão, de forma ordenada, do pequeno para o grande, da periferia para o centro” Sr. Simblair – Diretor Geral Café do Doutor.

A empresa, depois de ocupar a periferia, principalmente os espaços que os concorrentes desprezaram e se estabelecer como líder, vai em direção aos

grandes centros comerciais, onde se concentram os maiores volumes de venda por m². Com um posicionamento de imagem mais sólido, passa a ter mais chances de negociação frente ao grande poder de barganha do médio e grande varejo.

No início, tivemos muitas dificuldades para entrar nas grandes redes. Chegamos a desistir. O que eles pediam em bonificações era praticamente impossível pagar. Somos pequenos e eles queriam em taxas, enxovais e promoções mais que o lucro líquido mensal da empresa. Só conseguimos reverter o quadro, quando consolidamos o nosso posicionamento no pequeno varejo. O Cliente Setelagoano passou a chegar nos grandes centros e supermercados pedindo o “Café do Doutor”. O varejo não teve alternativa, foram obrigados a ceder aos desejos do consumidor, e negociar dentro das condições de fornecimento de uma pequena indústria. Simblair – Diretor Geral Café do Doutor.

O senso de oportunidade é um princípio muito utilizado na gestão da empresa. Segundo Simblair é “estar no lugar certo na hora certa”. Tal filosofia contagia toda a equipe gerencial do Café do Doutor. Todos têm consciência que a habilidade de farejar a oportunidade é vital para o crescimento e a sustentabilidade da empresa.

“As oportunidades surgem todos os dias, temos que ter a capacidade de identificá-la e agarrá-la. Não podemos nos dar o luxo de perder o cliente que já conquistamos” Wemerson, Gerente Administrativo.

As Reuniões mensais são realizadas com todos da equipe de vendas, a fim de avaliar os resultados, propor novas soluções e estratégias frente aos desafios dinâmicos do mercado. É uma troca contínua de experiências, em que os mais velhos conhecedores do mercado, transferem para os vendedores mais novos as suas “fórmulas” de sucesso. Revistas especializadas do setor são disponibilizadas para todos. Cursos são constantemente oferecidos a toda a equipe comercial. O Diretor Geral, Simblair Duarte é vice-presidente do Sindicato de Café de Minas Gerais – Sindicafé, pós-graduado em Administração estratégica e sabe colocar em

prática os princípios de “inteligência competitiva”. Participa constantemente de feiras, simpósios e outros eventos do setor, o que lhe permite estar sempre sintonizado com o ambiente mercadológico de seu negócio.

O menor poder de barganha do pequeno varejo permite preços mais elevados o que compensa os maiores custos de seu atendimento. O trabalho abordou um aspecto muito comum na indústria do café: o domínio de marcas locais ou regionais.

5 CONCLUSÃO:

Com base no objetivo geral da pesquisa de analisar os fatores que determinam a competitividade do Café do Doutor em Sete Lagoas e explicar a sua liderança de mercado, pode se concluir que, a empresa adota como estratégia de penetração e ocupação de mercado o marketing de nicho, definindo estritamente o pequeno varejo como principal canal de distribuição e a periferia de Sete Lagoas e lugarejos da região como principal mercado-alvo.

A estratégia de segmentação, principalmente a geográfica, é uma das mais praticadas, permitindo a utilização do marketing concentrado e a obtenção de resultados sustentáveis. Por vários motivos como a proximidade de suas instalações, baixo custo de distribuição local e a sinergia real entre a força de venda e os canais de distribuição, a empresa escolhe determinados segmentos como prioritários e decide concentrar todos os seus esforços neles. O ataque é de flanco,

da periferia para os grandes centros, sempre focando os pontos fracos dos concorrentes que geralmente se encontra no serviço de atendimento.

Verificou-se que não só o Café do Doutor como também a maior parte das pequenas indústrias de café, buscam abrangência em pequenos mercados, estes inexplorados pelas grandes organizações, que optam por não atendê-los, seja por dificuldades logísticas ou por baixa atratividade dos mesmos, em virtude do pequeno volume demandado que geram resultados muitas vezes inexpressivos para as grandes companhias.

A competitividade da empresa depende de estratégias individuais que buscam a adequação dos resultados produtivos internos aos padrões do mercado competidor que envolve a satisfação dos clientes e o poder dos concorrentes. Observa-se que o Café do Doutor compete lado a lado nas gôndolas do varejo com marcas de expressão estadual e até mesmo nacional como é o caso do Café Três Corações. Apesar da discrepante diferença entre as duas empresas no que diz respeito à capacidade produtiva, distribuição e tecnologias aplicadas, o Café Três Corações, líder estadual, não consegue dominar os mercados periféricos de Sete Lagoas, estes cativos do Café do Doutor e de outras pequenas empresas que atuam regionalmente. No grande e médio varejo, localizados nos centros comerciais da cidade, o Café do Doutor divide com o Café Três Corações a liderança.

Através da supervisão que permite acompanhar, dirigir e treinar continuamente a equipe, a empresa tenta ligar os diversos pequenos mercados de forma integrada e sólida. Todos os fatos e dados são registrados em sistema informatizado de gestão, facilitando e apoiando as tomadas de decisão.

A identificação de novos nichos a serem explorados é uma das decisões estratégicas da alta gerência da empresa. Ela tem clareza que o seu crescimento e

sustentabilidade depende do desenvolvimento de novos mercados, pois os já penetrados não são expansíveis e podem ser enfraquecidos em virtude da invasão das grandes marcas. Por isto, avalia constantemente diferentes segmentos, examinando a atratividade global, os objetivos e os recursos da empresa.

A pesquisa também mostrou que o consumidor de café tem uma forte tendência a lealdade à marca, mas é também sensível ao apelo de preço e promoções. Isto faz com que os líderes sejam obrigados a investir em marketing para formação e consolidação da imagem e posicionamento. O Café do Doutor está bem posicionado na mente dos consumidores, sendo sinônimo de produto local com alta qualidade, mesmo para aqueles que optam por consumir produtos de outras marcas, seja em virtude de preço ou paladar.

6 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

Devido ao estudo de caso ter sido realizado em apenas uma empresa, da cidade de Sete Lagoas em Minas Gerais, utilizando a método de pesquisa exploratória, não foi possível fazer uma generalização, o que tornou os resultados válidos apenas para o caso e região estudada, não sendo válido para todo o setor industrial de torrefação e moagem de café de Minas Gerais ou Brasil.

O setor industrial de torrefação e moagem de café no Brasil é composto de um número muito grande de empresas, espalhadas por diversos estados do país. Em 2004 foram mais de 2400 empresas das quais a maior parte está concentrada no Sudeste.

Nesse estudo priorizou-se apenas o setor industrial de empresas fabricantes de café torrado e moído que comercializam na cidade de Sete Lagoas/MG, em especial, aquelas que competem no mesmo mercado da Indústria e Com. de Café Fino Iracema – Café do Doutor.

Novos estudos poderão ser realizados em outras regiões para que se possa avaliar se o fenômeno da competitividade observada no mercado de Sete Lagoas e as estratégias adotadas pelos competidores se repete em outras regiões do estado e país, principalmente nos mercados onde os líderes não sejam necessariamente, grandes marcas de expressão nacional. O foco deve ser analisar Indústrias de pequeno e médio porte, de atuação e liderança local, como ocorre em Juiz de Fora, Uberlândia, Montes Claros, Divinópolis dentre outras.

Tal estudo poderá servir de orientações para os empresários do setor a fim de se organizarem e desenvolver estratégias que garantam uma maior competitividade.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Tarcísio. **Estratégia de Marketing para a Indústria de Café**. São Lourenço: Sindicafé-MG, 2004. Palestra proferida no I Minas Café – Encontro da Indústria Mineira de Café, em São Lourenço, de 24 a 26 de Setembro / 2004.

ANDREASEN, A. R.; KOTLER, P. **Strategic marketing for nonprofit organizations**. 5th ed. Upper Sadlle River: Prentice-Hall, 1996.

CASAS, ALEXANDRE LUZZI LAS, **Marketing de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

HOOLEY, Graham J. **Posicionamento competitivo**. São Paulo: Makron Books. 1996.

HOLLEY, Graham J.; SAUNDERS, JOHN A.; PIERCY, NIGEL F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 2º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LINNEMAN, Robert E. **Marketing de nichos: uma estratégia vencedora para atingir certamente os nichos de mercado e aumentar suas vendas e seus lucros**. São Paulo: Makron Books, 1993.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing, metodologia e planejamento**. São Paulo: Atlas.

Mcdonald, Malcolm, **Planos de marketing: planejamento e gestão estratégica: como criar e implementar**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, Michael E., **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. Nova York: Free Press, 1980, cap.2.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RIES, Al; trout, Jack. **Marketing de guerra**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

SAES, Maria Sylvy Macchione; FARINA, Elizabeth M.M.Q. **O Agribusiness do Café no Brasil**. São Paulo: Pensa/Editora Milkbuzz, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DO CAFÉ, Estatística – Indicadores da Indústria de café do Brasil. 2004. Disponível em: <<http://www.abic.com.br/estatísticas.html>>. Acesso em: 31 de maio de 2005.