

CAFÉ COM COLARINHO: CARACTERÍSTICAS DO CAFÉ EXPRESSO DA MARCA *ILLY*

Wander NASSIF
Mestrando em Administração da Univ. Presbiteriana Mackenzie
wandernassif@mackenzie.com.br

Moisés Ari ZILBER
Professor do Programa de Pós-graduação em Administração da Univ. Presbiteriana Mackenzie
mazilber@mackenzie.com.br

Resumo

Esta pesquisa verificou se a marca *Illycaffé* tem propiciado vantagem competitiva aos franqueados da Casa do Pão de Queijo, ampliando o canal de distribuição de café *gourmet* da *Illycaffé* na cidade de São Paulo. Realizou-se uma pesquisa qualitativa junto a cinco franqueados da Casa do Pão de Queijo, por meio de entrevistas, e seus dados foram tratados através da análise de conteúdo. Os resultados mostraram que o consumo do café *Illy* não traz retorno financeiro. Mas é um produto diferenciado, direcionado a um público exigente, e os estabelecimentos pesquisados buscam a identificação com uma imagem de qualidade proporcionada pelo produto.

Palavras-chave: *Illycaffé* – Marca - Vantagem competitiva

This research verifies if *Illycaffé* brand has been providing competitive advantage to Casa do Pão de Queijo franchisings, by extending *Illycaffé* gourmet coffee distributions channels in São Paulo city. A qualitative research was conducted with five Casa do Pão de Queijo franchisings, by direct interviews and data were treated by content analysis. Results showed that consuming *Illy* coffee does not bring financial returns. But it is a distinguished product, oriented to a demanding customer and the location surveyed which to be related to an image of quality obtained through *Illycaffé*.

Key-Words: *Illycaffé* – Brand - Competitive advantage

Abstract

Introdução

O Brasil, segundo Nogueira (2002), a exemplo do que ocorre há mais de um século e meio, é o maior exportador de café verde (em grão) do mundo.

Por muitos anos, o café foi o produto agrícola de maior importância em nosso mercado exportador, entretanto, nos últimos anos, foi deslocado por outros, que passaram a ter uma expansão maior no mercado internacional, como foi o caso da soja (TEIXEIRA, 2002).

Todavia, continua o autor, o potencial de exportação poderá ser bem maior, desde que possamos concorrer no mercado externo com produto de qualidade diferenciada, competindo, principalmente, com o café colombiano e o da América Central, uma vez que a demanda vem aumentando.

Segundo especialistas do IEA – *Instituto de Economia Agrícola*, retoma Nogueira (2002), o café *made in* Brasil atualmente tem tipos, embora em pequenas escalas, que nada deixam a desejar em termos de qualidade. Contudo, no exterior, ainda há pouco reconhecimento acerca deste avanço apresentado pelo agronegócio café, seja quanto à matéria-prima *in natura* ou mesmo industrializada.

Para Floriani (1999), o Brasil já chegou a deter 80% desse mercado, no início do século XX. A localização das lavouras em regiões sujeitas a geadas (Paraná, São Paulo e sul de Minas), a qualidade inferior do produto brasileiro e uma política equivocada para o setor foram, dentre outros fatores, os principais responsáveis por esta perda de mercado.

De acordo com Inácio (2002), o país nunca deixou de ser exportador, mas perdeu grande parcela desse mercado.

Cardoso (2002) ressalta que a imagem do Brasil no exterior é o de maior produtor e exportador de “café *commodity*” (café de

qualidade inferior), que é um dos mais baratos do mercado. Nos anos 80, a região do cerrado mineiro se firmou como grande produtora, com um café que se destacava pela qualidade, sendo utilizado basicamente como matéria-prima para fazer *blends*.

No início da década de 90, relata Saes e Jayo (1997), o setor mergulhou numa de suas piores crises, em função da superabundância do produto e a extinção do IBC (*Instituto Brasileiro do Café*), que até então regulamentava o mercado do café. No Brasil, complementa Nogueira (2002), com a desregulamentação do negócio café, pois até então cabia ao estado controlar todos os segmentos, só em meados da década de 90, iniciaram-se gestões no sentido de agregar valor ao produto, seja na produção e na industrialização, seja na forma de apresentação. Os primeiros efeitos já são sentidos, mas ainda timidamente, quando se considera a importância histórico-econômica da atividade.

Em recente palestra no *Agrocafé – Simpósio Nacional do Agronegócio do Café* (2003), o representante do Porto de Santos, Nelson Carvalhaes, finalizou o encontro frisando a questão da qualidade exigida pelo mercado mundial. Na sua opinião, para melhorar a qualidade, são necessários pontos fundamentais, como a assistência constante aos cafeicultores, o estímulo por meio da realização de concursos e um grande desenvolvimento em pesquisas, entre outros.

Para Carvalhaes, o Brasil possui fatores positivos, como a grande estrutura comercial e logística, que permitem um considerável avanço de qualidade, quantidade e rapidez.

Teixeira (2002) destaca que a questão da qualidade do café e a importância da obtenção de cafés mais finos são fundamentais para que o produto seja mais competitivo.

A maior competição no mercado internacional está exigindo cada vez mais que se invista no fator qualidade, para

conseguirem cafés especiais, com elevada aceitação no mercado internacional, a preços mais compensadores.

Portanto, acrescenta o autor, para que o cafeicultor possa competir em um mercado altamente agressivo, há que ter uma maior preocupação com a qualidade, em detrimento da quantidade. Assim, especial atenção, tem que ser voltada no sentido da obtenção de cafés especiais, que demandam maiores cuidados na condução da cultura, na colheita e no seu preparo, sendo estes os requisitos utilizados por algumas empresas do setor e, em especial a *Illycaffé*. Com base nestas reflexões, esta pesquisa teve por objetivo verificar se a marca *Illycaffé* tem propiciado vantagem competitiva aos franqueados da *Casa do Pão de Queijo* – CPQ, ampliando o canal de distribuição de café *gourmet* da *Illycaffé* na cidade de São Paulo.

Referencial teórico

O café vem tomando uma dimensão expressiva nos centros de desenvolvimento de pesquisa, em função da participação deste produto na economia e no consumo. Souza e Saes (2001) mencionam que a busca por qualidade na indústria de alimentos está mostrando um crescimento constante na última década, fruto de mudanças nas preferências dos consumidores. Muitos deles estão dispostos a pagar mais por produtos que possuam alguns atributos desejados, que podem incluir parâmetros tangíveis ou intangíveis. As autoras ressaltam que essas possibilidades de segmentação e diferenciação estão entre os fatores mais relevantes que influenciam a competitividade agroindustrial. Em consequência disso, alguns atributos de qualidade, passíveis de certificação, estão sendo incorporados como instrumentos de concorrência do produto final.

Teixeira (1998) pontua que é cada vez maior o consumo de café com qualidade, quer no mercado interno, quer no mercado externo, principalmente com o crescimento do consumo do café expresso, no qual o sabor e o aroma são mais evidentes, acentuando tanto as características positivas como também negativas.

O café expresso, que também pode ser referido simplesmente como expresso, relata Vegro (2002), é uma bebida de origem italiana, conhecida em italiano como *caffè espresso*, em francês como *café express* e em inglês como *italian espresso* ou *espresso coffee*. Existe alguma controvérsia a respeito da grafia em português, uma vez que a etimologia *café expresso* é tradução literal do italiano *caffè espresso*. Entretanto, como a palavra *espresso* sugere, entre outros significados, uma coisa feita rapidamente, ela estaria em desacordo com aquela idéia que se pretende transmitir de consumo não apressado. Por isso, alguns estudiosos têm sugerido a expressão híbrida – *café espresso (sic)*, nem italiano, nem português. Já a palavra *café*, em português, vem do árabe *qahwah* ou *qahu*, que significa vinho, pelo turco *qahvé*, pelo italiano *caffè* e, eventualmente, pelo francês *café*.

Segundo Illy e Viani (apud VEGRO, 2002), o café expresso pode ser definido como uma bebida polifásica, preparada apenas a partir de café torrado e moído e de água, constituída por uma camada de espuma de pequenas bolhas de padrão tigrado, sobre uma emulsão de gotinhas de óleo e de outros colóides (açúcares, ácidos, material protéico e cafeína), com sólidos e bolhas de gás dispersas.

O preparo de café, continua o autor, utilizando-se de máquinas tipo expresso, exige *blends* elaborados especificamente para esse fim, combinando diferentes origens com diferentes formas de manejo (café orgânico, por exemplo) e de preparo pós-colheita (natural, cereja descascado, lavado e desmucilado). Os grãos para

expresso devem ser de qualidade superior a *gourmet*, normalmente, 100% arábica, com grau de torra variando de moderadamente escuro a médio claro.

Para melhor compreensão deste tema, será apresentado um breve relato da origem do café, com o intuito de destacar sua origem e características.

Qualidade do café

O termo qualidade do café, de acordo com Pereira ([s.d.]), pode ser definido como um conjunto de atributos físicos, químicos, sensoriais e de segurança que atendam aos gostos dos diversos tipos de consumidores. Para se investigar a qualidade do café, deve-se levar em consideração os fatores regionais, espécies e variedades culturais e sistema de processamento e comercialização, existentes nos vários países e regiões de produção. Assim, pode-se dizer que os fatores e os cuidados pré-colheita, na colheita e após colheita influenciam intensamente na qualidade da bebida. Numa mesma região, numa mesma espécie e o cultivar os tratos culturais na colheita podem variar de produtor para produtor, devido às condições técnicas, econômicas, disponibilidade de mão-de-obra e equipamentos, com grandes variações na qualidade do café.

Na questão da qualidade do café, pontua Teixeira (2002), é extremamente importante que sejam adotadas técnicas mais refinadas de cultivo, de colheita e de preparo do café, que possam garantir ao cafeicultor a obtenção de um produto de alto valor comercial e competitivo em um mercado cada vez mais agressivo.

As condições climáticas nas diferentes áreas produtoras, segundo Zylbersztajn e Neves (1997), são importantes para a definição da qualidade do produto final, uma vez que condiciona ao processo de colheita e secagem pós-colheita, que pode ser feita no

chão ou no pano, no caso brasileiro, ou se colhe fruto por fruto maduro no pé, no caso colombiano. Sabe-se que alguns atributos de qualidade, como o teor de óleos essenciais associados ao *bouquet*, são definidos pela altitude do local de produção.

De acordo com Pereira (s.d.), a qualidade do café no Brasil é determinada principalmente por meio de três classificações: a) por tipo, separando os defeitos e impurezas; b) pela prova da bebida feita por provadores; e c) por peneira, separando-se uma amostra de grãos por tamanho e formato. Algumas vezes, é utilizada uma classificação com relação ao aspecto, em que visualmente verifica-se a aparência, considerando-se o tamanho dos grãos, quantidade de defeitos e impurezas, manchas e descolorações.

A autora destaca que a qualidade da bebida do café, porém, depende da composição química dos grãos, que possuem substâncias que vão formar o sabor e o aroma da bebida, existindo a necessidade de se buscar métodos químicos que complementem a prova da xícara.

Características dos cafés especiais

O segmento de cafés especiais representa atualmente cerca de 12% do mercado internacional da bebida, de acordo Souza e Saes (2001). Os atributos de qualidade do café cobrem uma ampla gama de conceitos, que vão desde características físicas, como origens, variedades, cor e tamanho, até preocupações de ordem ambiental e social, como os sistemas de produção e as condições da mão-de-obra sob as quais o café é produzido.

Os cafés considerados especiais podem conter tanto atributos sensoriais da bebida (tangíveis) como outros, de acordo com Zylbersztajn e Farina (apud VEGRO, 2001), intangíveis representados por qualquer atributo que diferencie o produto diante do

consumidor, como condições tecnológicas, ambientais e sociais da produção de grãos de café. Em suma, esse conceito engloba tanto um padrão de produto quanto de processo.

Assim, para Vegro (2002), de uma expectativa exclusiva da bebida, os cafés especiais que alcançam qualificação gustativa ótima ou excelente são conhecidos por cafés *gourmet*. Alguns recebem essa certificação por se tratar de produto passível de monitoramento e perfeitamente rastreável, chamados de cafés de origem, isto é, de lavouras plantadas numa região determinada, como o cerrado mineiro, no sul do estado de Minas Gerais ou na região Mogiana, no estado de São Paulo.

A diferenciação de cafés *gourmet* e de origem certificada, segundo Souza e Saes (2001), tem atributos físicos e sensoriais com qualidade da bebida superior ao padrão. O consumidor, com algum conhecimento sobre o mercado, pode distinguir, pelas características da bebida, o café padrão com o de qualidade superior. São os chamados bens de experiência, pois, nestes casos, a informação a respeito da qualidade superior da bebida só é obtida após seu consumo. Segundo as autoras, os bens e serviços podem ser classificados em bens de pesquisa, de experiência e de crença, com base na dificuldade e no custo que o consumidor enfrenta para avaliar a qualidade de um produto na hora da compra.

Os custos da informação para o consumidor aumentam a partir dos bens de pesquisa para os de experiência e para os de crença, pela dificuldade de avaliação dos atributos.

Nos cafés certificados como orgânico e *fair trade*, que além de atributos físicos, como aroma e sabor, também incorporam preocupações de ordem ambiental e social, o problema de mensuração das informações pelo consumidor é muito mais complexo. Também conhecidos como cafés conscientes, esses segmentos estão ampliando sua parcela no mercado de cafés especiais, dado o aumento da preocupação

com as dimensões ambientais e sociais nos padrões de consumo, o que tem estimulado as preferências por bens produzidos de forma sustentável.

O consumidor, contudo, não consegue distinguir, mesmo após saborear a bebida, se ela possui os atributos por ele desejados. São os chamados bens de crença. Essas categorias de certificação de café estão brevemente descritas, a seguir:

a) café *gourmet* está relacionado a grãos de café arábica de alta qualidade. É um produto diferenciado, quase livre de defeitos. A produção de café *gourmet* tem sido incentivada pela *Organização Internacional do Café* – OIC;

b) café de origem certificada relaciona-se às regiões de origem dos plantios, uma vez que alguns dos atributos de qualidade do produto são inerentes à região onde a planta é cultivada. O monitoramento da produção é necessário para a rotulagem;

c) café orgânico é produzido sob as regras da produção orgânica. Isso significa que o café deve ser cultivado com fertilizantes orgânicos e o controle de pragas e doenças deve ser feito por meio de controle biológico. Para ser rotulado como orgânico, tanto a produção como o processamento precisam ser monitorados por uma agência certificadora credenciada. Os cafés orgânicos, complementa Vegro (2002), são aqueles provenientes de sistemas produtivos, cujo conceito-chave adotado é o da sustentabilidade ambiental, aliada à responsabilidade com a saúde dos trabalhadores e consumidores;

d) café *fair trade* é aquele consumido em países desenvolvidos por consumidores preocupados com as condições sociais e ambientais sob as quais o café é cultivado. Observa-se uma disposição para pagar mais pelo café produzido por pequenos agricultores e/ou sistemas de produção sombreados. O processamento também é

monitorado, para garantir a presença dos atributos de qualidade desejados.

O café *gourmet*, segundo Souza e Saes (2001), está relacionado a grãos de café arábica de alta qualidade, é o único comercializado via mercado e não exige a rastreabilidade do produto. Isso porque a identificação da qualidade depende da prova de xícara, que é um dos instrumentos para verificar se o produto é ou não *gourmet*, caracterizado aqui como bem de experiência. Nas demais categorias, as características de bens de crença exigem a rastreabilidade do processo produtivo.

Produção de cafés especiais

Para a obtenção de café de melhor qualidade, cultivado em solo mais adequado

e em condições de clima, plantado em regiões de altitude superior a 800 metros, além de ser menos sujeito aos efeitos danosos da geada, a colheita é mais tardia, ocorrendo no período mais seco do ano, o que elimina os efeitos prejudiciais das chuvas.

Além do preparo, diz Merguizzo (2002), há diferenças no ponto de torrefação (claro, médio e escuro) e na moagem dos grãos (média, fina e pulverizada). Cada tipo de café tem suas características e combinação exata dos tipos de grãos e de seu processamento, que resulta o *blend*, ou seja, o sabor e o aroma que definem a qualidade do produto. Em escala comercial, somente são cultivadas duas variedades, ambas cultivadas no Brasil, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Características dos cultivos de café

Arábica (<i>Coffea Arábica</i>)	Robusta (<i>Coffea Canephora</i>)
responsável por 3/4 da produção mundial	responsável por 1/4 do total
aclimatado em regiões acima de 800 metros	cresce nas encostas mais baixas
tem aroma superior, sabor mais doce e agradável	menos aromático e mais amargo
Contém teor de cafeína entre 1,1 a 1,7%	maior concentração de cafeína entre 2 e 4%
representa 70% da produção mundial e tem cotação superior no mercado em relação ao robusta	apresenta maior produtividade, é utilizado em <i>blend</i> ⁷ e na produção do café solúvel, por ser mais barato.

É cada vez maior o consumo de cafés de qualidade, principalmente com o crescimento do consumo do café expresso e da presença dos cafés chamado *gourmet* (relacionado aos grãos de café arábica de alta qualidade), em que o sabor e o aroma são mais evidentes.

A produção de um bom café, de acordo com Teixeira (1998), baseia-se na escolha de uma boa variedade, cuja origem genética seja conhecida, na localização da lavoura em região com condições climáticas favoráveis e na sua preparação. Isto garante boa produtividade e um café de qualidade.

Na manutenção da qualidade, por exemplo, na empresa *Illycaffè*, Neves, Saes e Rezende (2002) ressaltam a existência de 13 variáveis que dão o elixir desejado: qualidade do café, grau de torra, umidade e empacotamento, quantidade de café, tamanho das partículas, porosidade, formato da extração, qualidade da água, limpeza da máquina, mostradores em painel da máquina, pressão da água, temperatura e tempo de filtragem; e quatro segredos: a mistura, a moagem, a máquina e a mão. São feitos 114 controles desde a chegada da matéria-prima até a saída das embalagens. Possui selos de qualidade ISO 9001 e *Qualité France* (dado pelo governo

francês). Os pontos importantes na produção de café de qualidade são:

- processo de seleção dos grãos, incluindo o exigente processo de compra;
- transporte com menos sacas de café por contêineres, que mantêm a qualidade;
- seleção eletrônica dos grãos, em Trieste;
- processo de torra mais lento e resfriamento a ar;
- pressurização a nitrogênio, visando a fixação dos aromas após a torragem;
- embalagem a vácuo. A lata dura três anos;
- classificação química (“aroma lab”), em que, além da classificação química dos componentes, e para evitar a subjetividade, é medido o aroma;
- a informação ao longo do processo produtiva (registro das características de cada lote e safra); e
- constância na qualidade: o produto final não contém sazonalidades, pois eventuais alterações ocorridas durante a safra são corrigidas na formação do *blend*.

A *Illycaffé*

Os casos apresentados por Zylbersztajn e Neves (1997) e de Neves, Saes e Rezende (2002) permitem a discussão dos conceitos de coordenação (integração e desintegração) vertical de sistemas agroindustriais, aspectos de marketing, principalmente ligados à segmentação de mercados, diferenciação e posicionamento, além do comportamento dos consumidores. Os casos também permitem uma revisão sobre o sistema agroindustrial do café, inclusive trabalhos de P&D (produtos, linhas de produção, automação industrial e equipamentos) e de empreendedorismo, quanto à inovação, diferenciação no processo (torra do café), cadeia de suprimentos e distribuição.

O posicionamento da *Illycaffé*

Segundo Neves, Saes e Rezende (2002), a missão, a visão e os valores da *Illycaffé* são:

Quadro 2 – Referências da *Illycaffé*

Missão	Visão	Valores
– deliciar os consumidores de todo o mundo com um café excelente e uma extraordinária experiência que envolva os sentidos e o espírito. – contribuir para o desenvolvimento do mercado e da cultura global do café expresso de forma única, do grão até a xícara, onde o melhor produto é, finalmente, combinado com conhecimento e com uma tradição continuamente reinterpretada.	– tornar-se o mito do café. – ser um dos momentos de alegria do dia e, graças a isto, crescer no mundo até satisfazer todos aqueles que amam a qualidade de vida. – ser o campeão tanto na qualidade quanto na atenção aos produtores de café, aos colaboradores e às comunidades.	as duas pilastras da filosofia <i>Illy</i> no mundo: – ética, como construção de valores no tempo, através da transparência, honestidade e respeito pelos outros. – paixão pela excelência, bem como amor pelo belo e pelo bem feito.

O empenho da *Illycaffé* passou a ser centralizado na busca, do hoje mundialmente conhecido, “espresso” perfeito, o que envolveu pesquisas em controle de qualidade em novas e sofisticadas máquinas eletrônicas para a retirada de grãos defeituosos.

Hoje, a *Illycaffé* está presente em mais de 72 países, comercializando 3 milhões de “espressos” por dia em cerca de 30 mil restaurantes. Reconhecida pela altíssima qualidade do seu café para o segmento expresso, a *Illycaffé* possui tradição na exploração de nichos de mercado do *gourmet*, junto ao consumidor final.

Lipparini, Cazzola e Pistarelli (2000) pontuam que, apesar de ser uma empresa “monoproduto”, que diferencia as apresentações do café expresso com base: a) no volume empacotado (3 quilos, 125 e 250 gramas); b) na forma (moído ou em grão); c) no tipo (normal ou sem cafeína), e vendendo o seu produto com preços que superam em 200% os dos concorrentes, a *Illycaffé* vem registrando, nestes últimos anos, níveis de crescimento significativos em função de suas competências. A qualidade de seu produto é hoje comprovada pela dupla certificação que a *Illycaffé*, a única entre as empresas agroindustriais italianas, conseguiu ganhar. Em 1997, recebeu a primeira certificação da *Qualité France* e, em 1996, a *Certificação ISO 9001*.

A marca *Illycaffé*

A *Illycaffé* tem dois pilares de vantagem competitiva. Um na qualidade, através das competências do produtor por meio de um conjunto de fatores (mão-de-obra, matéria-prima, clima, área, processamento, equipamentos e infra-estrutura), suas competências organizacionais na torrefação e processos de fabricação. O outro, na busca do aprimoramento da cadeia de suprimento, expansão das redes distribuição, parceira e clientes.

Para Lipparini, Cazzola e Pistarelli (2000), os recursos, as competências organizacionais e sua relação com uma posição de vantagem competitiva sustentável são temas *in foco* nos dias de hoje e reconhecem a relevância estratégica com base na combinação original e de difícil imitação do conjunto de bens controlados pela empresa; e na valorização do *set* de recursos por meio de processos de aprendizagem originais/inovadores.

Um procedimento para introduzir uma orientação estratégica, pontua Aaker (1998), é mudar o foco primário de gerenciar as finanças de curto prazo para o desenvolvimento e manutenção de ativos e qualificação. Um ativo é algo que a empresa possui, tal como o nome de uma marca ou ponto de venda, superior ao daquele da concorrência. A qualificação diz respeito ao que a empresa faz melhor que os seus concorrentes, tal como a propaganda ou fabricação eficiente.

Ativos e qualificação, continua Aaker, proporcionam as bases de uma vantagem competitiva sustentável. Os ativos e as práticas adequadas podem impor barreiras às investidas dos concorrentes, permitindo a persistência da vantagem competitiva no tempo e, assim, lucros a longo prazo.

Os ativos mais importantes de uma empresa, completa o autor, são as pessoas na organização e os nomes de marcas – intangíveis, no sentido de que não são capitalizados. Um ativo intangível é o valor representado pelo nome de uma marca. Para Sampaio (2002), sustentar uma estratégia de negócios, de empresa e, portanto, de marca, marketing e a comunicação são um desafio.

Aaker, *brand equity* (1998) ou equidade da marca (1996), define que é um conjunto de ativos e passivos, ligados à marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado ou oferecido por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela. Para que certos ativos e passivos determinem o *brand*

equity, eles devem estar ligados ao nome e/ou símbolo da marca. De forma condensada, podem ser agrupados em cinco categorias: fidelidade e lealdade à marca; conscientização e conhecimento da marca; qualidade percebida; associações à marca em acréscimo à qualidade percebida; outros ativos do proprietário da marca-patentes, *trademarks*, relações com os canais de distribuição, etc.

Sheth (2001) diz que a definição de Aaker, para o *brand equity*, pode ser entendida como valor líquido da marca, que, do ponto de vista do cliente, é o valor que determinada marca tem para o cliente em comparação com outras. Em termos informais, o valor líquido da marca pode ser definido como aumento da qualidade e desejabilidade percebidas que um nome de marca confere a um produto.

É a percepção do cliente relativa à superioridade de um produto que possui essa marca em comparação a outras marcas. O valor líquido da marca – percepção do cliente relativa a superioridade de um produto – baseia-se nas associações que o cliente estabelece com a marca.

Para Aaker (1998), uma marca é um nome diferenciado e/ou símbolo – tal como um logotipo, marca registrada ou desenho de embalagem – destinado a identificar os bens ou os serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes.

A estratégia de marca, de acordo com Sampaio (2002), equivale àquela dos produtos e serviços das empresas, bem como à de sua marca corporativa, e tem que estar intimamente conectada à estratégia de marketing. Existem correntes clássicas que acreditam que é da estratégia de marketing que deve derivar a estratégia de marca, de *branding*. Mas os conceitos mais atuais invertem essa subordinação, já que a marca vem se transformando no principal capital da maioria das organizações.

A *Illycaffé*, segundo estudos de Zylbersztajn e Neves (1997) e de Neves, Saes e Rezende (2002), é uma empresa de referência mundial em termos de café *gourmet*, tem como missão estimular, guiar e satisfazer as demandas de consumidores por meio de cafés expressos de alta qualidade pelo suprimento do produto e serviços necessários para sua transformação. O *blend* produzido permite um imediato reconhecimento pelo consumidor, definindo um padrão de qualidade único.

A colocação de Sampaio (2002), de que *branding* pode ser definido como o conjunto das tarefas de marketing – incluindo suas ferramentas de comunicação – destinadas a otimizar a gestão das marcas, mostra estar envolvida no processo de conhecimento e divulgação da *Illycaffé*.

1. Quanto à qualidade percebida, define Aaker (1996), é uma associação com a marca que é elevada à condição de recurso por diversas razões, tais como: impulsionar do desempenho financeiro; principal impulsionador estratégico de um empreendimento; e como medida de adequação da marca, ou seja, da forma como uma marca é percebida.

A marca, do ponto de vista dos consumidores, conceitua Sampaio (2002), é a síntese das experiências, reais e virtuais, objetivas e subjetivas, de valor, vivida pelos mesmos, em relação a cada um dos inúmeros produtos, serviços, empresas, instituições ou mesmo pessoas com as quais eles se relacionam.

Para os clientes, os ativos do *brand equity* proporcionam valor a ele, ajudando a interpretar, processar e acumular informações sobre produtos e marcas, sob o risco de também afetar a confiança do consumidor na decisão da compra. Porém, o importante é o fato de que tanto a qualidade percebida como as associações da marca podem aumentar a satisfação do consumidor com a experiência de utilização (AAKER, 1998).

2. De acordo com Sheth (2001), há dois modos para considerar a lealdade a marcas: como um comportamento e como uma atitude. Ou seja, os profissionais de marketing definem a lealdade a marcas em termos de que as pessoas a compram e também de como elas se sentem em relação às mesmas. Em termos comportamentais, a lealdade a marcas é simplesmente a recompra consistente de um cliente, acompanhado por uma atitude favorável em relação a ela. A atitude em relação à marca é também um conceito mental, mas, por definição, é uma avaliação geral da marca, bem como uma predisposição a comprá-la. Em comparação, o valor líquido da marca baseia-se mais em associações específicas com a marca e em uma consideração do valor representado por essas associações.

Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa é de natureza exploratória que, segundo Malhotra (2001), fornece critérios sobre a situação-problema e provê a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. Além disso, Cervo e Bervian (2002) enfatizam que este tipo de pesquisa tem por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo e, assim, descobrir novas idéias. Para tanto, utilizaram-se como instrumento de coleta de dados, entrevistas abertas, respaldadas por um roteiro semi-estruturado. Cervo e Bervian (2002) ressaltam que a escolha deste instrumento facilita a obtenção de dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais e, sim, por meio de pessoas envolvidas no assunto.

Foram realizadas cinco entrevistas com franqueadores da rede *Casa do Pão de Queijo* (CPQ), cuja venda do café *Illy* é optativa e acertada com a empresa ACN, distribuidora da marca *Illycaffé* no Brasil. Estes respondentes foram contatados e aceitaram participar da pesquisa. O roteiro

da entrevista constou do levantamento de algumas características pessoais dos respondentes e de perguntas abertas em que foi solicitado, aos mesmos, que expusessem as vantagens de comercializar o café *Illy* e se estas estavam atendendo às expectativas de retorno para a empresa. Esses responderam livremente sem a interferência do pesquisador.

Os respondentes solicitaram que as entrevistas não fossem gravadas e sim anotados os pontos de relevância que poderiam atender aos objetivos da pesquisa. Os dados foram tratados segundo a técnica de análise de conteúdo que, à luz de Bardin (1977), contribui com a organização de alguns critérios, visando à classificação do conteúdo de forma clara e explícita para que outros indivíduos possam aplicá-las ao mesmo conteúdo e verificar suas conclusões.

Resultados

Perfil dos respondentes

Participaram da Pesquisa três (60%) pessoas do gênero masculino e duas (40%) do feminino. A faixa-etária varia entre 35 a 53 anos. 80% dos respondentes possuem curso superior e 100% são casados. Todos são proprietários franqueados da *Casa do Pão de Queijo* na cidade de São Paulo. A maioria dos estabelecimentos está localizada em grandes magazines.

Categorias de respostas

Após a reunião dos dados obtidos por meio das entrevistas, organizou-se o resultado em seis categorias, a saber: qualidade do produto, capacitação dos funcionários, perfil do consumidor, ambiente, custo e consumo. O Quadro 3 sintetiza as respostas por categorias.

Quadro 3 – Categorias de respostas

Categorias de Análise	Significados Atribuídos Pelos Respondentes
Qualidade do Café <i>Illy</i>	<ul style="list-style-type: none"> • qualidade é vista como café de aparência, aroma, sabor e corpo diferenciado. • qualidade é apontada como de sabor mais leve e menos encorpado que o café padrão. • qualidade é observada pela apresentação do produto. • qualidade é sinônimo de café cremoso.
Capacitação dos Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • capacitação é vista como competência para operar a máquina. • capacitação é observada pelo atendimento e orientação dos funcionários aos clientes. • capacitação é vista pelo atendimento e oferta do produto.
Perfil do consumidor <i>Illycaffè</i>	<ul style="list-style-type: none"> • em geral, idade superior a 23 anos. • poder aquisitivo: classe A e B com experiência de consumo de cafés no exterior. • consumidor que associa café como hábito sociocultural. • consumidor que associa qualidade e marca.
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • condições climáticas influenciam o consumo. • local do ponto de venda de frequência do público-alvo
Custo	<ul style="list-style-type: none"> • valor do café <i>Illy</i> é superior ao café padrão. • opção do cliente em tomar um café <i>Illy</i> ou de tomar um café de qualidade padrão de menor valor. • valor do café padrão varia de R\$1,00 a R\$1,20; e o café <i>Illy</i> varia de R\$1,80 A R\$2,20.
Consumo	<ul style="list-style-type: none"> • a média diária de venda de café <i>Illy</i> gira em torno de 8 a 10 xícaras; em contrapartida, o café padrão vende diariamente, em média, 200 xícaras no verão e 400 xícaras no inverno.

Quadro 4 – Outras categorias de respostas em relação ao Público-Alvo

Público-Alvo	Situação	Conseqüências
Franqueados	Venda dos sachês em supermercados mais elitistas e casas especializadas.	Diminuiu sensivelmente o retorno do consumidor na CPQ.
Franqueados	Volume de vendas de xícaras de café <i>Illy</i> não é atrativo em termos financeiros	A imagem da venda do café <i>Illy</i> coincide com a da CPQ, que é de captação de um consumidor mais selecionado e que busca a qualidade.
Cliente	Produto pão de queijo leva ao consumo do café.	O consumidor que conhece e aprecia o café <i>Illy</i> , associa o produto com a CPQ.
Franqueados	Pontos de venda fora de <i>shoppings center</i> “obriga” o estabelecimento a vender cigarros, mesmo a contra gosto.	Corre o risco de perder o consumidor para um concorrente que vende café mesmo de qualidade inferior.
Franqueados	Consumo do café está associado à alimentação; o hábito de tomar uma xícara de café após a refeição.	Em se tratando de espaços com características de <i>coffee shop</i> , é necessário dar opção para o consumidor “comer algo”
Franqueados	Os <i>shoppings center</i> primam pela quantidade de <i>fast foods</i> e poucos possuem café.	Favorecimento dos pontos de venda considerando o poder aquisitivo do consumidor e a localização dos estabelecimentos.
Franqueados	Os restaurantes não oferecem o “cafezinho” como cortesia.	Não é visto como um aumento de venda de café no estabelecimento.
Franqueados	Letreiro indicativo de produtos e preços	Visual mais atrativo está sendo providenciado pela franquia.
Franqueados	Muitas opções de tipos de cafés oferecidos.	Criam questionamentos do consumidor e “levam ao <i>stress</i> ”.
Franqueados	Fidelização do consumidor.	facilitado com a escolha de um único e bom café.
Franqueados	Períodos de consumos de café.	Após a refeição; posteriormente no meio dos períodos da manhã e tarde, ou seja, intervalos institucionalizados de convívio social.

Estas categorias de análise evidenciam fatores, apontados pelos respondentes, como resultado da comercialização do café *Illy* nos estabelecimentos pesquisados. Por outro lado, os dados apontam as dificuldades deste produto em gerar vantagem competitiva.

As considerações, a seguir, revelam outras categorias destacadas no processo de coleta de dados, que somam aos resultados anteriores e enriquecem o problema abordado. Estão relacionados à localização do estabelecimento e ao perfil do consumidor.

Esses resultados evidenciam que o consumo do café *Illy* ainda está limitado a um público diferenciado, com um nível de exigência diferente daqueles que possuem o hábito de tomar diariamente café expresso comum.

Conclusões

O café *made in Brazil*, atualmente, tem tipos de qualidade, em escala pouco divulgada, seja quanto à matéria-prima *in natura* ou mesmo industrializada. Estes cafés atuais se contrastam com o café anteriormente vendido ao consumidor, quando existia uma tradicional política que perdurou por muitos anos no setor cafeeiro que era a de exportar grão de qualidade superior e consumir no mercado interno o remanescente. Desta forma, o café de qualidade inferior não permitia produzir pó de café diferenciado em termos de qualidade e de variedade.

Tal mudança de conceito é observada em redes denominada *coffee shop* onde há grande preocupação, pelo menos por parte de médias e grandes torrefadoras, com a inovação tecnológica para obter cafés de qualidade superior e *gourmet*; descafeinado e de origem controlada para elaboração de *blends* característicos. Além disso, as embalagens a vácuo e com válvula ganham

espaço e os equipamentos das empresas de médio e grande porte estão alinhados para obter produtos com maior agregação de valor ao consumidor.

Nos estudos da *Illycaffé*, além da missão “de deliciar os consumidores de café expresso do mundo inteiro com uma xícara de excelente café e com tudo aquilo que pode aumentar sua excelência”, a empresa acredita que a associação de recursos e competências, em nível de produto e em nível de processo, permite a excelência de qualidade do café e a posição de uma vantagem competitiva sustentável.

Esta pesquisa teve por objetivo verificar se a marca *Illycaffé* tem propiciado vantagem competitiva para alguns franqueados da *Casa do Pão de Queijo* – CPQ, que comercializa o café *Illy*, ampliando o canal de distribuição de café *gourmet* da empresa na cidade de São Paulo.

Verificou-se que, para os franqueados dos estabelecimentos entrevistados, café de qualidade e classificado como especial é aquele que tem como base os parâmetros de aparência, aroma, sabor e corpo.

As características de qualidade são identificadas através da apresentação e preparação do produto, operação, visualização e degustação do café. Os franqueados pesquisados desconhecem o processo de produção do café verde, que baliza a qualidade, e as competências distintivas do processo produtivo do café *Illy*, no qual a imagem da *Illycaffé* é veiculada como excelência qualitativa de uma xícara de café expresso.

Em alguns estabelecimentos, mesmo para consumidores com o hábito do “cafezinho”, deu a sentir que a veiculação dos preços de café especial, café padrão CPQ e café *Illy* gera questionamento, e a inconveniência na explicação, nem sempre convincente para o consumidor, por qual motivo um produto considerado genuinamente nacional,

apresenta um preço mais elevado do que o do concorrente, com a mesma bandeira de qualidade. Os resultados sugerem que esta diferenciação não propicia retorno financeiro aos franqueados. Por outro lado, fica evidente a busca de diferenciação que o franqueado quer proporcionar em seus estabelecimentos, comercializando um marca de café de qualidade que integra à sua imagem e que, de certa forma, agrega valor ao estabelecimento e, assim, almeja ganhar vantagem competitiva. Esta estratégia está alicerçada no público freqüentador da *Casa do Pão de Queijo* que tem um padrão de exigência diferente daqueles que consomem café expresso tradicional.

Referências

- AAKER, David A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.
- _____. **Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio, 1998.
- Agrocafé – Simpósio Nacional do Agronegócio do Café. **Agrocafé ouve as opiniões dos importadores**, nº 928, ano V, 19/03/2003.
- CARDOSO, Denis. Venda de café especial para os E.U.A. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, abr./2002.
- CERVO, A. L. e BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- FLORIANI, Célio Gomes. **Café – a certificação é o caminho**. Caderno Técnico IMA-Instituto Mineiro de Agropecuária. Belo Horizonte, n. 1, nov./1999.
- INACIO, Alexandre. **Café do Brasil recupera participação**. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 18 set. 2002.
- LIPPARINI, Andréa; CAZZOLA, Fabrizio; PISTARELLI, Paolo. Como sustentar o crescimento com base nos recursos e nas competências distintivas: a experiência da *Illycaffé*. **RAE–Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 2, p. 16-25, abr./jun., 2000.
- MERGUIZZO, Marco Aurélio. **História, delícias, sabores & segredos do café**. Disponível em: <<http://gowheresp.terra.com.br>>. Acesso em 15 de maio de 2003.
- NEVES, Marcos Fava; SAES, Maria Sylvia M.; REZENDE, Christiane Leles. *Illycaffé e os desafios do crescimento no Brasil*. **Seminário PENSE de Agronegócios**. PENSE – Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial, 2002.
- NOGUEIRA, Sebastião. **Brasil: mais de 150 anos liderando as exportações de café**. Disponível em <<http://www.global21.com.br>>. Acesso em 20 de maio de 2003.
- PEREIRA, Rosemary Alvarenga. **Qualidade do café. Seção: O Cafezal – artigos e projetos**. Disponível em <<http://www.coffeebreak.com.br>>. Acesso em 5 de abril de 2003.
- SAES, Maria Sylvia Macchiones; JAYO, Martin. CACCER – Coordenando ações para a valorização do café do cerrado. **VII Seminário Internacional PENSE de Agribusiness**. São Paulo: USP, 1997.
- SAMPAIO, Rafael. **Marcas de a a z**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- SOUZA, Maria Célia M.; SAES, Maria Sylvia M. **A qualidade no segmento de cafés especiais**. Informativo Garcafé, ag./2001. Seção: O Cafezal – artigos e projetos. Disponível em <<http://www.coffeebreak.com.br>>. Acesso em 5 de abril de 2003.

TEIXEIRA, Aldir Alves. **O consumidor gosta de bom café.** Informativo Garcafé, jun./1998. Seção: O Cafezal – artigos e projetos. Disponível em <<http://www.coffeebreak.com.br>>. Acesso em 5 de abril de 2003.

TEIXEIRA, Cyro Gonçalves. **O café e o fator qualidade.** Notícias Cofeee Break. Edição nº 819, ano IV, 08/10/2002. Disponível em <<http://www.coffeebreak.com.br>>. Acesso em 7 de abril de 2003.

VEGRO, Celso Luis Rodrigues. **O prazer e a excelência de uma xícara café expresso: um estudo de mercado.** São Paulo: Ceres, 2002.

SHETH, Jagdish N. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor.** São Paulo: Atlas, 2001.

ZYLBERSZTAIN, Décio; NEVES, Marcos Fava. **Illycaffé – coordenação em busca da qualidade.** Seminário *PENSA de Agronegócios. PENSA – Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial*, 1997.

