

UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL EM RELAÇÃO
AO *MARKETING MIX*: UM ESTUDO NA CADEIA PRODUTIVA DO
CAFÉ DA REGIÃO SUL DE MINAS – BRASIL

Magno de Sousa

Tese de candidatura para obtenção do grau de Doutor em Gestão

Orientador:

Doutor Pedro Manuel da Silva Picaluga Nevado

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

Coorientador:

Doutor Antônio Carlos dos Santos

UFLA – Universidade Federal de Lavras

Lisboa/Lavras, agosto de 2013

UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

TESE DE DOUTORAMENTO EM GESTÃO

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL EM RELAÇÃO
AO *MARKETING MIX*: UM ESTUDO NA CADEIA PRODUTIVA DO
CAFÉ DA REGIÃO SUL DE MINAS – BRASIL

Magno de Sousa

Orientador: Doutor Pedro Manuel da Silva Picaluga Nevado

Coorientador: Doutor Antônio Carlos dos Santos

Júri:

Presidente: Reitor da Universidade de Lisboa

Vogais: Doutor Antônio Carlos dos Santos, professor da Universidade Federal de Lavras, Brasil.

Doutora Maria Teresa Pinheiro de Melo Borges Tiago, professora auxiliar da Universidade dos Açores.

Doutora Carla Susana da Encarnação Marques, professora auxiliar da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

Doutor Pedro Manuel da Silva Picaluga Nevado, professor auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.

Doutor José Manuel Cristóvão Veríssimo, professor auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.

Doutor Jorge Manuel Vieira Jordão, professor auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.

Lisboa/ Lavras, agosto de 2013

RESUMO

Diante da importância apresentada pelos estudos desenvolvidos sobre o alinhamento em cadeias de suprimento, bem como dos atributos do *marketing mix*, esta investigação estabeleceu como objetivo verificar se ações de produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem, na cadeia de suprimentos do agronegócio do café verde, da Região Sul de Minas, estão alinhadas, estratégica e operacionalmente, em relação aos atributos do *marketing mix*, mais concretamente em relação a produto, preço, promoção e sistema de distribuição. Especificamente, visa entender as estratégias de distribuição dos produtores de café verde, dos seus clientes (indústria de torrefação e moagem) e analisar o alinhamento entre as ações por eles adotadas. A hipótese central é a de que não existe alinhamento estratégico e operacional entre as ações por eles adotadas. Utilizou-se metodologia não participante, do tipo *survey*, tendo como objeto de estudo a cadeia de suprimento do café, da Região Sul de Minas, Brasil. Adotou-se a orientação de Chopra e Meindl, que consiste primeiro em entender o cliente ou o mercado, depois, perceber a cadeia de suprimentos e, finalmente, verificar o alinhamento entre cliente e cadeia de suprimentos. Os resultados encontrados mostraram a existência de várias ações semelhantes e outras diferentes. Desta forma, concluiu-se que parte significativa das ações de produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde, na região Sul de Minas, está alinhada quanto aos atributos do *marketing mix*, enquanto outras não. Dessa forma, rejeita-se a hipótese para uma parte significativa dos atributos analisados e aceita-se esta hipótese para outra parte desses atributos.

Palavras-chave: Alinhamento Estratégico, Alinhamento Operacional, *Marketing mix*, Cadeia Produtiva, Sistema de Distribuição, Agronegócio do Café.

ABSTRACT

Given the importance attributed by the studies conducted on the alignment in supply chains, as well as the attributes of the marketing mix, this investigation aims to study the strategic and operational alignment between actions of producers and industry managers of roasting and grinding green coffee relatively the attributes of the marketing mix, specifically in relation to product, price, promotion and distribution system. We seek specifically to understand the strategies of distribution of green coffee producers, their customers (industry of roasting and grinding) and to analyze the alignment between their actions. The central hypothesis is that there is alignment between the strategic and operational actions. The methodology focus on a non-participant survey type, having as object of study the supply chain of coffee, in the Southern Region of Minas Gerais, Brazil. We adopted the model from Chopra and Meindl, which consists first in understanding the customer or the market, then in realizing the supply chain and, finally, checking the alignment between client and supply chain. The results showed the existence of several similar actions and other that are different. Thus, we came to the conclusion that a significant portion of the shares of producers and industry managers of roasting and grinding green coffee, in the South of Minas, is aligned as attributes of the marketing mix, while others are not. Therefore, we reject the hypothesis for a significant part of the attributes analyzed and accepted it concerning another part.

Keywords: Strategic Alignment, Operational Alignment, Marketing mix, Supply Chain, Distribution System, Coffee agribusiness.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família: à esposa, Cláudia; aos filhos, Rubens, Diogo e Rafael; às noras, Talita e Pachel, e à primeira netinha, Catarina; aos meus pais, Lindolfo (*in memoriam*) e Nemyr; aos meus irmãos, Paulo, Ricardo, Eliana e Patrícia; aos sobrinhos, Germano, Everton, Emerson, Gabriel e Rodolfo, e às sobrinhas, Lisa, Mila, Laura, Tarcila, Isadora, Lais, Paula, Maia e Júlia.

AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte da minha existência e de inspiração.

À minha esposa, Cláudia, e filhos, Rubens, Diogo e Rafael, pela compreensão, apoio e amor, que me ajudaram a superar as dificuldades mais facilmente.

Aos meus pais e irmãos que sempre me ajudaram nas minhas empreitadas.

Ao ISEG, na pessoa dos seus gestores e funcionários, pela oportunidade, receptividade e conhecimentos transmitidos durante todo tempo do doutoramento.

Aos Professores Pedro Manuel da Silva Picaluga Nevado e Antônio Carlos dos Santos, pelas orientações, ensinamentos, paciência e dedicação.

Aos Professores Ricardo de Sousa Sette, José Geraldo de Andrade e Marcelo Márcio Romaniello, pelas sugestões e colaborações enriquecedoras.

Aos amigos Rui Maurício Anjos Silva, Ábia Botelho Serra e Silva e Rui Maurício Anjos Silva Júnior, pela acolhida, carinho e dedicação, transmitidos durante minha estada em Lisboa.

Ao amigo Roosevelt Starling, pelo apoio psicológico e comportamental, necessários à execução e conclusão deste trabalho.

ÍNDICE

RESUMO.....	iii
ABSTRACT	iv
DEDICATÓRIA.....	v
AGRADECIMENTOS	vi
ÍNDICE.....	vii
LISTA DE TABELAS	x
LISTA DE FIGURAS.....	xiii
LISTA DE APÊNDICES.....	xvi
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO E ENUNCIÇÃO GENÉRICA DO PROBLEMA	1
1.1. Justificação académica-científica	2
1.2. Estrutura do trabalho	7
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA E ENQUADRAMENTO TEÓRICO .	9
2.1. Alinhamento	9
2.1.1. O alinhamento e a gestão das empresas – alinhamento estratégico	10
2.1.2. O alinhamento e as cadeias de distribuição e suprimento	19
2.1.3. Modelos de alinhamento estratégico.....	22
2.2. <i>Marketing mix</i>	25
2.2.1. Produto.....	29
2.2.2. Preço.....	33
2.2.3. Promoção	38
2.2.4. Distribuição física dos produtos	44
2.3. Alinhamento de cadeia de suprimentos em relação ao <i>marketing mix</i>	50
2.4. O agronegócio do café.....	59
2.4.1. O agronegócio do café no mundo	60
2.4.2. O agronegócio do café no Brasil	62
CAPÍTULO III – MODELO CONCEPTUAL GERAL DE INVESTIGAÇÃO	68
3.1. Delimitação do problema a estudar	68
3.2. Modelo teórico de suporte à investigação	70
3.3. Objetivos e hipóteses de investigação	71
3.3.1 Objetivo geral	71
3.3.2. Objetivos específicos e respetivas hipóteses	72
3.3.2.1. Entender as ações dos gestores da indústria de torrefação: H1 a H4.	72

3.3.2.2. Entender as ações dos produtores para a oferta de café verde em relação ao <i>marketing mix</i>	76
3.3.2.3. Verificar o alinhamento dos gestores em relação ao <i>marketing mix</i> : H9 a H12	80
CAPÍTULO IV – METODOLOGIA	84
4.1. Paradigma, ontologia, epistemologia, metodologia e tipo de investigação	85
4.2. Objeto de estudo	89
4.3. Recolha de dados	89
4.3.1 Construção dos instrumentos de coleta de dados	89
4.3.2. Definição das organizações a serem investigadas.....	90
4.3.3. Coleta dos dados.....	91
4.4. Tratamento e análise dos dados	92
CAPÍTULO V – RESULTADOS	95
5.1. Resultados do inquérito feito junto a gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde (fase 1).....	95
5.1.1. Resultados do inquérito feito junto a gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde quanto ao produto.	96
5.1.2. Resultados do inquérito feito junto aos gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde quanto ao sistema de distribuição (praça)	99
5.1.3. Resultados do inquérito feito junto aos gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde quanto ao preço.....	101
5.1.4. Resultados do inquérito feito junto aos gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde quanto à promoção.....	102
5.2. Resultados do inquérito feito junto dos produtores de café verde (fase 2)	104
5.2.1. Resultados do inquérito feito junto a produtores de café verde relacionados com o produto.....	104
5.2.2. Resultados do inquérito feito junto dos produtores de café verde inquiridos, relacionados com o sistema de distribuição.....	108
5.2.3. Resultados do inquérito feito junto aos produtores de café verde relacionados com o preço.....	109
5.2.4. Resultados do inquérito feito junto dos produtores de café verde relacionados com a promoção	111
5.3. Resultados da verificação de existência ou não de alinhamento entre produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem de café (fase 3)	112
5.3.1. Resultados da verificação de existência ou não de alinhamento entre produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem de café quanto às questões relacionadas com o produto café verde.....	112
5.3.2. Resultados da verificação de existência ou não de alinhamento entre produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem de café quanto às questões relacionadas com o sistema de distribuição do café verde	113

5.3.3. Resultados da verificação de existência ou não de alinhamento entre produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem de café quanto às questões relacionadas com o preço do café verde.....	114
5.3.4. Resultados da verificação de existência ou não de alinhamento entre produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem de café quanto às questões relacionadas com a promoção do café verde	115
CAPÍTULO VI – ANÁLISE E DISCUSSÃO	116
6.1. Ação dos gestores da indústria de torrefação de moagem do café verde em relação ao produto	117
6.2. Ação dos gestores da indústria de torrefação de moagem do café verde em relação ao sistema de distribuição.....	127
6.3. Ação dos gestores da indústria de torrefação de moagem do café verde em relação ao preço.....	133
6.4. Ação dos gestores da indústria de torrefação e moagem do café verde em relação à promoção	138
6.5. Ação dos produtores do café verde inquiridos em relação ao produto.....	142
6.6. Ação dos produtores do café verde em relação ao sistema de distribuição	152
6.7. Ação dos produtores de café verde em relação ao preço	159
6.8. Ação dos produtores de café verde em relação à promoção	163
6.9. Alinhamento das ações dos produtores e gestores da indústria de torrefação de moagem de café verde em relação ao produto	168
6.10. Alinhamento das ações dos produtores e gestores da indústria de torrefação de moagem do café verde em relação ao sistema de distribuição (praça)	181
6.11. Alinhamento das ações dos produtores e gestores da indústria de torrefação de moagem do café verde em relação ao preço	187
6.12. Alinhamento das ações de produtores e gestores da indústria de torrefação de moagem do café verde em relação à promoção	191
CAPÍTULO VII – CONCLUSÕES, IMPLICAÇÕES PRÁTICAS, RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS E LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	197
7.1. Conclusões	197
7.2. Contribuições	201
7.3. Limitações da investigação	203
7.4. Recomendações.....	204
APÊNDICES	205
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	217

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Síntese de autores e temas estudados	5
Tabela 2. Exemplo de estudos de aplicação do conceito de alinhamento a diferentes áreas de saber.....	10
Tabela 3. Distribuição de investigações sobre alinhamento estratégico.....	12
Tabela 4. Conjunto de estudos realizados conjugando alinhamento estratégico e áreas funcionais das organizações	13
Tabela 5. Síntese dos temas ligados ao produto e respectivos autores	33
Tabela 6. Síntese dos temas ligados ao preço e respectivos autores.....	38
Tabela 7. Síntese de temas ligados à promoção e respectivos autores	43
Tabela 8. Síntese das variáveis de distribuição e respectivos autores	49
Tabela 9. Síntese das variáveis do <i>marketing mix</i> , respectivos autores e questões feitas aos atores investigados.....	49
Tabela 10. Síntese dos temas de alinhamento ligado ao marketing e respectivos autores	58
Tabela 11. Exportações de países para todos os destinos	63
Tabela 12. Valor e participação no total das exportações, segmentos selecionados, Brasil, janeiro a agosto de 2010	63
Tabela 13. Produção de café beneficiado – safra 2009/201	65
Tabela 14. Síntese do objetivo 1 e respectivas hipóteses da fase 1	76
Tabela 15. Síntese do objetivo e hipóteses da fase 2	79
Tabela 16. Síntese do objetivo e respectivas hipóteses da fase 2.....	82
Tabela 17. Organização temática da presente dissertação	84
Tabela 18. Exigência dos gestores inquiridos das indústrias de torrefação e moagem de café verde quanto aos diferentes tipos de bebida (%) e as suas médias	96
Tabela 19. Exigência dos gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde inquiridos quanto ao número de defeitos (%) e as suas médias	97
Tabela 20. Exigência dos gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde, inquiridos quanto à cor do café (%)	97
Tabela 21. Exigências dos gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde, inquiridos quanto ao tamanho dos grãos (tipo de peneira) (%) e as suas médias	98
Tabela 22. Exigências dos gestores inquiridos, das indústrias de torrefação e moagem de café verde, quanto aos tipos de embalagens (%) e as suas médias	98
Tabela 23. Exigência dos gestores inquiridos, das indústrias de torrefação e moagem de café verde, quanto a garantias (%) e as suas médias.....	99
Tabela 24. Exigência dos gestores inquiridos, das indústrias de torrefação e moagem de café verde, quanto à segurança/confiança (%) dos produtores e as suas médias	99
Tabela 25. Importância dada pelos gestores inquiridos, das indústrias de torrefação e moagem de café, a cada item de distribuição (%) e as suas médias	100
Tabela 26. Uso de cada instrumento para a troca de dados e de informações pelos gestores inquiridos, das indústrias de torrefação e moagem de café verde, na distribuição do café (%) e as suas médias	100
Tabela 27. Avaliação dos gestores inquiridos, das indústrias de torrefação e moagem de café verde, relativamente às ações relacionadas com a distribuição do café (%) e as suas médias	101
Tabela 28. Importância atribuída pelos gestores inquiridos, da indústria de torrefação e moagem de café verde, a cada item de formação de preço do café (%) e as suas médias	102

Tabela 29. Frequência de uso, pelos gestores inquiridos, da indústria de torrefação e moagem de café verde, dos mecanismos de definição de preços divulgados via Internet (%) e as suas médias	102
Tabela 30. Importância atribuída pelos gestores inquiridos, da indústria de torrefação e moagem de café verde, às ações de promoção (%) e as suas médias	103
Tabela 31. Avaliação pelos gestores inquiridos, da indústria de torrefação e moagem de café verde, dos mecanismos de promoção praticados pelos produtores de café verde (%) e as suas médias.....	103
Tabela 32. Tipo de bebida oferecido pelos produtores inquiridos ao mercado de café verde na Região Sul de Minas Gerais (%) e as suas médias	104
Tabela 33. Número de defeitos dos cafés oferecidos pelos produtores inquiridos ao mercado da Região Sul de Minas (%) e a média.....	105
Tabela 34. Cor dos cafés oferecidos pelos produtores inquiridos na Região Sul de Minas (%).....	105
Tabela 35. Tipos de peneira oferecidos pelos produtores de café verde inquiridos na Região Sul de Minas (%) e as suas médias	106
Tabela 36. Tipo de embalagem usada pelos produtores inquiridos para vender o café verde, na Região Sul de Minas (%), e as suas médias	106
Tabela 37. Garantias oferecidas pelos produtores de café verde inquiridos aos compradores da Região Sul de Minas (%) e as suas médias	107
Tabela 38. Nível de segurança/ confiança oferecido pelos produtores inquiridos aos compradores de café verde na Região Sul de Minas (%) e as suas médias.....	107
Tabela 39. Importância atribuída pelos produtores inquiridos, da Região Sul de Minas, às ações de distribuição do café verde (%) e as suas médias	108
Tabela 40. Uso dos instrumentos de troca de dados e de informações na distribuição do café verde pelos produtores inquiridos da Região Sul de Minas (%) e as suas médias	108
Tabela 41. Avaliação dos produtores inquiridos, da Região Sul de Minas, quanto às ações relacionadas com a distribuição do café verde (%) e as suas médias	109
Tabela 42. Frequência do uso dos instrumentos de formação de preços pelos produtores de café verde da Região Sul de Minas inquiridos (%) e as suas médias	110
Tabela 43. Frequência de uso dos mecanismos de definição de preço via internet pelos produtores de café verde inquiridos da Região Sul de Minas (%) e as suas médias.....	110
Tabela 44. Importância atribuída pelos produtores de café verde inquiridos, da Região Sul de Minas, às ações de promoção (%) e as suas médias	111
Tabela 45. Avaliação dos instrumentos de promoção usados pelos produtores de café verde inquiridos na Região Sul de Minas (%) e as suas médias	111
Tabela 46. Resultados da análise das diferenças de médias entre as ações de produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem inquiridos, acerca do produto café verde (Kruskal-Wallis ($\alpha = 0,10$))	112
Tabela 47. Resultados das análises das diferenças de médias entre produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem do produto café verde inquiridos, relacionados com o sistema de distribuição (Kruskal-Wallis ($\alpha = 0,10$)).....	113
Tabela 48. Resultados das análises das diferenças de médias entre produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde inquiridos, relacionados com as questões sobre o preço (Kruskal-Wallis ($\alpha = 0,10$))	114
Tabela 49. Resultados das análises das diferenças de médias entre produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde inquiridos, relacionados com as questões sobre promoção (Kruskal-Wallis ($\alpha = 0,10$)).....	115
Tabela 50. Tipos de bebida analisados pelo teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, em nível de 10 % ($\alpha = 0,10$) de significância	169

Tabela 51. Número de defeitos analisado pelo teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, em nível de 10 % ($\alpha = 0,10$) de significância	171
Tabela 52. Cor dos grãos analisada pelo teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, em nível de 10 % ($\alpha = 0,10$) de significância	173
Tabela 53. Alinhamento da oferta e demanda de café verde de atores da cadeia produtiva, na Região Sul de Minas, quanto aos tipos de peneira	174
Tabela 54. Alinhamento da oferta e da demanda de café verde de atores da cadeia produtiva inquiridos, na Região Sul de Minas, quanto ao tipos de embalagens adotadas na comercialização	176
Tabela 55. Alinhamento da oferta e demanda de café verde, de atores da cadeia produtiva inquiridos, na Região Sul de Minas, quanto às garantias oferecidas	177
Tabela 56. Alinhamento das ações de oferta e demanda de café verde de atores da cadeia produtiva inquiridos, na Região Sul de Minas, quanto à segurança/ confiança	179
Tabela 57. Alinhamento das ações de oferta e demanda de produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde inquiridos, na Região Sul de Minas, quanto à importância das ações de distribuição	182
Tabela 58. Alinhamento das ações dos atores envolvidos quanto ao uso dos instrumentos para troca de dados e de informações na distribuição de café verde	184
Tabela 59. Alinhamento das ações dos atores inquiridos quanto à avaliação das ações relacionadas com a distribuição de café verde	185
Tabela 60. Alinhamento das ações de produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem inquiridos quanto à intensidade de uso dos itens para fixação de preço do café verde	188
Tabela 61. Alinhamento das ações de produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem inquiridos quanto ao uso de mecanismos de definição de preços via Internet	189
Tabela 62. Alinhamento das ações dos produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde inquiridos quanto à importância das ações de promoção	192
Tabela 63. Alinhamento das ações dos atores envolvidos quanto à qualidade dos instrumentos de promoção do café verde na Região Sul de Minas Gerais	194

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Evolução do consumo interno de café no Brasil	64
Figura 2. Modelo conceptual geral adotado	71
Figura 3. Média das exigência de tipos de bebida pelos gestores da indústria	118
Figura 4. Exigência de tipos de bebida pelos gestores da indústria	118
Figura 5. Exigência dos gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde quanto ao número de defeitos (%)	119
Figura 6. Exigência dos gestores da indústria quanto à cor do café	120
Figura 7. Médias das exigência de tipos de peneiras pelos gestores da indústria de torrefação e moagem de café	121
Figura 8. Exigência de tipos de peneiras pelos gestores da indústria de torrefação e moagem de café.....	122
Figura 9. Médias das exigências de tipos de embalagens pelos gestores da indústria de torrefação e moagem de café.....	123
Figura 10. Exigência de garantias pelos gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde.....	124
Figura 11. Médias das exigências pelos gestores da indústria de torrefação e moagem de café quanto às garantias	124
Figura 12. Exigência de nível de segurança/confiança dos gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde inquiridos.....	125
Figura 13. Média das exigência dos gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde quanto à segurança/ confiança	126
Figura 14. Consideração dos gestores da indústria de torrefação e moagem inquiridos quanto à importância dos itens de distribuição do café verde	128
Figura 15. Média das considerações dos gestores da indústria de torrefação e moagem inquiridos quanto à importância dos itens de distribuição do café verde	129
Figura 16. Ações dos gestores da indústria de torrefação e moagem inquiridos quanto ao uso de instrumentos de troca de dados e informações, na distribuição do café verde ..	130
Figura 17. Média das ações dos gestores da indústria de torrefação e moagem inquiridos quanto ao uso de instrumentos de troca de dados e informações, na distribuição do café verde.....	131
Figura 18. Consideração dos gestores da indústria de torrefação e moagem inquiridos quanto às ações relacionadas com a distribuição do café verde	132
Figura 19. Médias das considerações feitas pelos gestores da indústria de torrefação e moagem inquiridos quanto às ações relacionadas com a sua distribuição do café verde	133
Figura 20. Consideração dos gestores da indústria de torefação e moagem inquiridos quanto às ações para fixação de preço do café verde.....	135
Figura 21. Média das considerações dos gestores da indústria de torrefação e moagem inquiridos quanto às ações para fixação de preço do café verde.....	135
Figura 22. Considerações dos gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde inquiridos quanto ao uso de mecanismos de definição de preços via Internet....	136
Figura 23. Médias das respostas quanto ao uso de mecanismos de definição de preços via Internet pela indústria de torrefação e moagem de café verde	137
Figura 24. Avaliação dos gestores da indústria de torrefação e moagem inquiridos quanto à importância das ações de promoção do café verde	139
Figura 25. Médias da avaliação dos gestores da indústria de torrefação e moagem inquiridos quanto à importância das ações de promoção do café verde	140

Figura 26. Avaliação pelos gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde inquiridos quanto à qualidade dos mecanismos de promoção praticados pelos produtores de café (%).....	141
Figura 27. Médias das avaliações feitas pelos gestores da indústria de torrefação e moagem inquiridos quanto à qualidade dos instrumentos de promoção do café verde, na Região do Sul de Minas	142
Figura 28. Consideração dos produtores de café verde inquiridos quanto à frequência da oferta de tipos de bebida	143
Figura 29. Médias das ofertas dos produtores da Região Sul de Minas inquiridos quanto aos de tipos de bebida	144
Figura 30. Frequências das ofertas dos produtores quanto ao número de defeitos do café (%).....	145
Figura 31. Frequências das ofertas dos produtores da Região Sul de Minas inquiridos quanto à cor do café verde (%).....	146
Figura 32. Oferta dos produtores da Região Sul de Minas inquiridos quanto aos tipos de peneiras usadas para classificar o tamanho dos grãos	147
Figura 33. Média de tamanho dos grãos do café verde ofertado pelos produtores da Região Sul de Minas inquiridos	147
Figura 34. Tipos de embalagens usadas pelos produtores de café verde da Região Sul de Minas inquiridos.....	148
Figura 35. Médias das ações dos produtores inquiridos quanto ao uso de embalagens de café verde.....	149
Figura 36. Frequência das garantias oferecidas pelos produtores de café verde inquiridos da Região Sul de Minas Gerais	149
Figura 37. Médias das garantias oferecidas pelos produtores inquiridos da Região Sul de Minas Gerais, na venda de café verde	150
Figura 38. Nível de segurança/confiança oferecido pelos produtores de café verde inquiridos	151
Figura 39. Médias das ações dos produtores inquiridos quanto à segurança/confiança oferecida durante a venda de café verde	152
Figura 40. Avaliação dos produtores inquiridos quanto à importância das ações de distribuição do café verde	153
Figura 41. Médias das avaliações dos produtores inquiridos quanto à importância dos itens de distribuição do café verde	154
Figura 42. Uso de instrumentos de troca de dados e informações pelos produtores inquiridos na distribuição do café verde	155
Figura 43. Médias de uso dos instrumentos de troca de dados e de informações na distribuição do café verde pelos produtores inquiridos da Região Sul de Minas	156
Figura 44. Avaliação das ações dos produtores inquiridos relacionadas com a distribuição do café verde na Região Sul de Minas	157
Figura 45. Médias das avaliações dos produtores inquiridos da Região Sul de Minas quanto às ações relacionadas com a distribuição do café verde	158
Figura 46. Intensidade de uso pelos produtores de café verde inquiridos quanto às ações para fixação de preço	160
Figura 47. Médias de uso dos mecanismos de preço pelos produtores de café verde inquiridos	161
Figura 48. Uso de mecanismos de definição de preços via Internet pelos produtores de café verde inquiridos	162
Figura 49. Médias das frequência de uso dos mecanismos de definição de preço via Internet pelos produtores de café verde inquiridos da Região Sul de Minas	162

Figura 50. Avaliação dos produtores inquiridos quanto à importância das ações de promoção do café verde	164
Figura 51. Médias da importância atribuída às ações de promoção pelos produtores de café verde inquiridos da Região Sul de Minas	165
Figura 52. Avaliação dos produtores inquiridos quanto à qualidade dos instrumentos de promoção do café verde na Região Sul de Minas Gerais	166
Figura 53. Médias da avaliação dos instrumentos de promoção usados pelos produtores de café verde inquiridos na Região Sul de Minas	167
Figura 54. Comparação de médias das ofertas e demandas do café verde para os diferentes tipos de bebida – (A) gestor da indústria e (B) produtor de café inquiridos	170
Figura 55. Exigência e oferta de café verde pelos atores da cadeia do café inquiridos quanto ao número de defeitos	172
Figura 56. Comparação de médias das ofertas e demandas do café verde quanto à cor – (A) produtores e (B) gestores da indústria inquiridos.....	173
Figura 57. Comparação de médias das ofertas e demandas do café verde para os diferentes tipos de peneiras ou tamanho dos grãos – (A) gestor da indústria; (B) produtor de café.....	175
Figura 58. Comparação de médias das ofertas e demandas do café verde, para os diferentes tipos de embalagens – (A) produtor de café; (B) gestor da indústria.....	176
Figura 59. Comparação de médias das ofertas e demandas do café verde para os diferentes tipos de garantias – (A) produtor de café; (B) gestor da indústria.....	178
Figura 60. Comparação de médias das ofertas e demandas do café verde quanto ao nível de segurança/confiança exigidos – (A) produtor de café; (B) gestor da indústria	179
Figura 61. Comparação de médias das ofertas e demandas do café verde quanto à importância dos itens de distribuição – (A) produtor de café; (B) gestor da indústria .	183
Figura 62. Comparação de médias das ofertas e demandas do café verde quanto ao uso de instrumentos de troca de dados e informações – (A) produtor de café; (B) gestor da indústria	185
Figura 63. Comparação de médias das ofertas e demandas do café verde quanto à avaliação dos itens de distribuição – (A) produtor de café; (B) gestor da indústria	186
Figura 64. Comparação de médias das ofertas e demandas do café verde quanto ao uso dos mecanismos de formação de preços e intensidade de uso da Internet para a fixação de preços – (A) produtor de café; (B) gestor da indústria	190
Figura 65. Comparação de médias das ofertas e demandas do café verde quanto à importância das ações de promoção – (A) produtor de café; (B) gestor da indústria...	193
Figura 66. Comparação de médias das ofertas e demandas do café verde quanto à qualidade dos instrumentos de promoção – (A) produtor de café; (B) gestor da indústria	195

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice 1. Questionário da fase 1 – Para gestores da indústria de torrefação e moagem/ compradores de café verde.....	205
Apêndice 2. Questionário da fase 2 – Para produtores/vendedores de café verde.....	212

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO E ENUNCIÇÃO GENÉRICA DO PROBLEMA

Com a abertura dos mercados mundiais, a partir da década de 90 do século XX, verifica-se um maior dinamismo e complexidade das organizações, bem como dos seus relacionamentos com filiais e/ou parceiros, dispersos geograficamente. Diante deste novo contexto, as organizações enfrentam, continuamente, os desafios do desenvolvimento de produtos e serviços, assim como melhorias sucessivas de processos de produção e distribuição, no sentido de se manterem ou mesmo de sobreviverem nos mercados cada vez mais competitivos.

A aproximação entre as organizações constitui-se num facilitador para se conseguir a condição necessária à sobrevivência. Nesse sentido, o alinhamento estratégico, que é a combinação conjunta de elementos organizacionais e ambientais, pode viabilizar a aproximação e ajustes entre organizações e entre os seus diferentes setores. O alinhamento fomenta, também, o ajuste entre os diferentes setores e processos, o que favorece o desenvolvimento de toda cadeia de suprimento, além de facilitar a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores.

Diversos autores, como Sun e Hsu (2009), Riel (2008), Sawyer, Hinnant e Rizzuto (2008), Semler (1997), Venkatraman e Prescott (1990), têm estudado o alinhamento estratégico e operacional, estabelecendo correlações positivas com o desempenho organizacional. Para estes, o alinhamento promove o ajuste de estratégias e operações das empresas envolvidas na produção e distribuição de um determinado produto ou serviço.

De acordo com os autores mencionados, o alinhamento pode trazer um contributo para as empresas, precisando, para isso, repensar a sua estrutura e melhorar a eficiência e a eficácia das suas relações com as organizações da sua cadeia de suprimento.

Salienta-se, também, a importância de estudar o alinhamento entre as empresas de um determinado setor, a fim de identificar pontos de ruptura que impedem ou dificultam o bom funcionamento dos processos de produção e da distribuição de produtos e serviços aos clientes. Considera-se que a aproximação ou alinhamento entre as organizações envolvidas num processo de produção e distribuição de produtos e serviços pode facilitar o alcance de objetivos.

Portanto, estudar o alinhamento das ações de marketing (*marketing mix*) no sistema de distribuição, ou seja, entre os elos da cadeia produtiva das organizações, traduz-se necessário ao problema que aqui se irá investigar, pois pode auxiliar, por meio de indicadores e informações, as ações gerenciais dos atores envolvidos.

1.1. Justificação académica-científica

No campo académico e científico, o tema alinhamento trata de como melhorar a gestão e os processos de produção e distribuição de produtos e serviços. Existem muitos trabalhos que abordam esta temática, destacando-se as investigações desenvolvidas por Luftman (2000), Henderson e Venkatraman (1993), Miles e Snow (1984), Stepanovich e Mueller (2002), Chopra e Meindl (2003), Fortuin e Onta (2006), Matthyssens e Vandenbempt (2008), Croteau, Léger e Cassivi (2008), Sun e Hsu (2009), Stavroulaki e Davis (2010) e Khan, Christopher e Creazza (2012).

No campo da Tecnologia de Informação (TI), vários estudos demonstraram a importância do alinhamento para as organizações e confirmaram que existe um alto grau de desalinhamento entre estratégias de tecnologia de informação e de negócio. Os autores Sawyer, Hinnant e Rizzuto (2008) salientaram a utilidade de alinhar o planeamento estratégico da organização às estratégias de adoção e aplicação das tecnologias de comunicação e de informação. Isto demonstra a relevância do

alinhamento estratégico em relação à implantação dessas novas tecnologias, de modo a que a organização esteja totalmente imbuída do pensamento estratégico traçado e a que as suas formas de comunicação e informação também sigam este desenho.

Riel (2008) preconizou que as organizações alinhadas se mostram mais bem equipadas para aumentar a sinergia e, conseqüentemente, mais bem qualificadas para orquestrar as atividades entre os departamentos da empresa, o que resulta no aumento da vantagem competitiva.

Também Semler (1997) observou que as organizações bem alinhadas criam metas que acabam por funcionar como um “efeito cascata”. Estas metas distribuem-se sucessivamente por meio dos processos-chave da empresa, dos seus subprocessos, das suas equipas e grupos de pessoas, para que cada processo ou atividade contribua diretamente para o alcance das metas do processo seguinte. Deste modo, as metas constituem-se como um “potenciador” para organizações alinhadas, já que os processos e as informações gozam de liberdade para fluir dentro da organização, alavancando a consecução da estratégia.

Para Venkatraman e Prescott (1990), o alinhamento estratégico pode favorecer a condução de uma “estratégia ambiental”, ou seja, gerar uma adequação (*fit*) das organizações aos seus macro e microambientes.

Sun e Hsu (2009) reforçaram a importância do alinhamento externo e da necessidade de as organizações se adequarem ao seu ambiente. Nesse sentido, o alinhamento da cadeia de suprimentos pode representar a garantia da entrega de valor ao cliente.

Variados autores, como Miles e Snow (1984), Brown e Blackmon (2005), Venkatraman e Kamillus (1984), desenvolveram trabalhos que mostram a importância do alinhamento organizacional e estratégico, as suas vantagens e o seu potencial para a

solução de pontos de ruptura existentes em diferentes setores das organizações, bem como noutras dimensões, como os valores e a cultura organizacional. Para estes, a identificação de alinhamento estratégico e operacional entre as organizações de diferentes cadeias de suprimento permite identificar os principais pontos a serem corrigidos e/ou melhorados intrinsecamente e/ou entre estas organizações.

Autores como Faria e Carvalho (2009), Matthyssens e Vandembemt (2008), Wu, Shin e Heng (2007), Umanath (2003) e Lee (2002) asseveraram que as exigências do mercado ou dos clientes devem estar em harmonia, ou alinhadas, com as organizações das cadeias de suprimento.

Croteau, Léger e Cassivi (2008) mostraram a necessidade de o alinhamento se tornar num processo dinâmico, que integre toda a organização, nos seus diferentes processos e estágios.

O alinhamento estratégico constitui-se num meio para melhorar a eficiência e eficácia das transações entre parceiros do setor privado e de governos, a fim de satisfazer mais plenamente as necessidades das pessoas. A satisfação destas necessidades relaciona-se com a ciência do Marketing, definida pela Associação Americana de Marketing (2007) como “a atividade de um conjunto de instituições e processos para criação, comunicação, entrega e troca de produtos e serviços que têm valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral”.

Os gestores utilizam instrumentos de marketing para executarem as funções de criação, comunicação, entrega e troca de produtos e serviços. Os instrumentos de marketing mais citados e usados, nas últimas décadas, para a realização destas funções são os que compõem o *marketing mix*. Quando tratadas de forma estratégica, as ações associadas ao *marketing mix* permitem que as organizações se adaptem ao mercado-alvo, ou que se posicionem de maneira a influenciá-lo, possibilitando atingir os

objetivos propostos. Todos os elementos do *marketing mix* (produto, preço, promoção, distribuição, pessoas e processos) devem estar integrados, harmônica e objetivamente, no mercado, a fim de satisfazerem as necessidades das pessoas (Shaw, 2012; Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2010; Lencastre e Côrte-Real, 2007).

Autores como Rosenbloom e Dimitrova (2011) afirmaram que as ações de marketing nas empresas tem sido consideradas como área funcional. Já Grönroos (1994) advogou que o *marketing mix* deve ser sistêmico e estar conectado com outras áreas de relacionamentos com clientes e consumidores. Similarmente, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) defenderam que as novas ações de marketing se tornam valorizadas e passam a ser necessárias para o sucesso das organizações.

Chung et al. (2012) aventaram que o tamanho da empresa, a experiência em negócios internacionais, as características do consumidor, o ambiente jurídico, o nível cultural e a natureza dos produtos dependem do uso dos elementos do *marketing mix*, que exercem um papel importante no desempenho destas funções. O alinhamento do *marketing mix* favorece, igualmente, a conciliação das estratégias corporativas e competitivas nas cadeias de suprimentos, conforme sustentaram Chopra e Meindl (2003).

Diversos autores vêm investigando o alinhamento, enfatizando a sua importância entre os setores de uma organização, entre as organizações de uma cadeia produtiva e entre estas organizações e os seus clientes, conforme a síntese apresentada na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1. Síntese de autores e temas estudados

Autores	Assuntos abordados
Sun e Hsu (2009); Riel (2008); Sawyer, Hinnant e Rizzuto (2008); Semler	Afirmaram que as organizações bem alinhadas se mostram mais bem equipadas para aumentar a sinergia entre os setores internos das empresas e o ambiente,

<p>Continuação (1997); Venkatraman e Prescott (1990).</p>	<p>além de criarem metas que acabam por funcionar como um “efeito cascata” para o sucesso, ou seja, gera adequação (<i>fit</i>) das organizações aos seus macro e microambientes.</p>
<p>Croteau, Léger e Cassivi (2008); Brown e Blackmon (2005); Miles e Snow (1984); Venkatraman e Kamillus (1984).</p>	<p>Mostraram a necessidade de o alinhamento se tornar num processo dinâmico que integre toda a organização e afirmaram que a identificação da existência de alinhamento estratégico e operacional entre as organizações de diferentes cadeias de suprimento permite identificar os principais pontos a serem corrigidos e/ou melhorados dentro ou entre elas.</p>
<p>Faria e Carvalho (2009); Matthyssens e Vandenbempt (2008); Wu, Shin e Heng (2007); Umanath (2003); Lee (2002).</p>	<p>Para estes, as exigências do mercado ou dos clientes devem estar em harmonia, ou alinhadas, com as cadeias de suprimento.</p>

Fonte: o autor.

Ao considerar que o alinhamento promove o ajuste de estratégias e operações das empresas envolvidas na produção e distribuição de um determinado produto ou serviço e entre os seus diferentes setores e processos, tendo em conta, por outro lado, a relevância das ações de marketing para facilitar a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores – conforme estudos desenvolvidos por Grönroos (1994), Lencastre e Côte-Real (2007), Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), Shaw (2012) e Khan et al. (2012) –, salienta-se a importância desta temática para as organizações modernas. Pode verificar-se que são poucos os estudos que versam sobre o alinhamento do *marketing mix* em cadeias de suprimento e salienta-se, também, que não foi encontrado qualquer estudo sobre alinhamento relacionado com o *marketing mix* entre organizações do agronegócio. Evidencia-se, portanto, a necessidade de se desenvolver investigações nas cadeias de suprimento do agronegócio para verificar se existe alinhamento estratégico e operacional em relação aos atributos do *marketing mix* entre as organizações envolvidas.

Diante da importância apresentada pelos estudos desenvolvidos sobre o alinhamento estratégico em cadeias de suprimento, bem como dos atributos do *marketing mix*; considerando ainda a carência de estudos no setor do agronegócio, pretende-se, com o presente estudo, investigar o alinhamento estratégico entre organizações do agronegócio, em relação ao *marketing mix*. Trata-se de uma linha de investigação para verificar se as ações dos gestores de organizações que atuam em cadeias produtivas do agronegócio estão alinhadas em relação aos atributos do *marketing mix*.

1.2. Estrutura do trabalho

Este documento está estruturado em sete capítulos, incluindo o presente (Capítulo I), que se refere à introdução e enunciação genérica do problema, bem como à sua justificação académica-científica e à estruturação do trabalho. O Capítulo II apresenta a revisão da literatura e o enquadramento teórico sobre o alinhamento estratégico e operacional, o *marketing mix* e o alinhamento de cadeia de suprimento em relação ao *marketing mix*. Exporá uma revisão dos conceitos mais fundamentais, pertinentes e relevantes para as dimensões implicadas no estudo, abordando as noções de alinhamento estratégico e operacional e os elementos e as variáveis do *marketing mix* usados na investigação; descrever-se-ão outrossim dois elos da cadeia produtiva da atividade do café que servirá de base para esta investigação. O Capítulo III será voltado para a delimitação do problema a estudar; o modelo teórico de suporte à investigação e os objetivos e respetivas hipóteses de estudo. No Capítulo IV, proceder-se-á à descrição metodológica usada na investigação: descrever-se-ão o paradigma, a ontologia, a epistemologia, a metodologia, o tipo de investigação e o objeto de estudo. Expor-se-ão os instrumentos de coleta de dados, o processo da sua construção e traçar-se-á a descrição da forma de coleta, a diagramação dos tratamentos e o tratamento e análise

dos dados, com o intuito de incrementar o rigor científico desta investigação. A seguir, no Capítulo V, serão apresentados os resultados da investigação, começando pelos dados coletados no inquérito realizado com os gestores da indústria de torrefação e moagem. Em seguida, serão mostrados os dados coletados no inquérito realizado com os produtores e, finalmente, as tabelas de resultados dos testes não paramétricos de Kruskal-Wallis, com 10% de significância ($\alpha = 0,10$), desenvolvidas para viabilizar as análises sobre alinhamento entre organizações da cadeia de distribuição estudada. No Capítulo VI, poderão encontrar-se as análises e as discussões dos resultados da investigação realizada em relação às opiniões dos gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde, dos seus produtores e da existência ou não de alinhamento para cada variável do *marketing mix* (produto, praça, preço e promoção). No Capítulo VII, serão partilhadas as conclusões desta investigação, as implicações práticas e as contribuições deste estudo para a ciência. Em seguida, apresentar-se-ão as limitações identificadas na investigação e propor-se-ão algumas indicações para pesquisas futuras que poderão eventualmente derivar deste trabalho. Finalmente, transcrever-se-ão os apêndices e as referências bibliográficas.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA E ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A sustentação de uma proposta de pesquisa deve realizar-se com base na teoria e representa uma das mais importantes etapas de uma pesquisa. O foco central desta investigação é o alinhamento estratégico e operacional dos agentes de uma cadeia de distribuição em relação aos atributos do *marketing mix*.

Neste capítulo, serão apresentados diversos estudos e teorias sobre o tema alinhamento e a sua aplicação à gestão de organizações. Abordar-se-á o conceito de alinhamento e a sua importância; apresentar-se-á a classificação e os modelos de alinhamento em cadeias produtivas, sob diferentes perspectivas de gestão.

Será delineada uma estrutura conceptual, fundamental para definir o *marketing mix* e identificar o contingente de elementos relevantes para esta investigação. Mostrar-se-ão, também, as variáveis que compõem o *marketing mix* e consagrar-se-á um espaço para a discussão de conceitos e elementos referenciais, relativos ao produto, ao preço, à promoção e à distribuição.

Por fim, serão apresentados estudos que tratam o alinhamento em relação à cadeia de distribuição e ao marketing em geral. Descrever-se-ão dois elos da cadeia produtiva da atividade do café a serem estudados, que serão apresentados para nortear o estudo.

2.1. Alinhamento

O alinhamento organizacional constituiu já tema de investigação de autores como Venkatraman e Camillus (1984), Greenley e Oktemgil (1997), Rezende (2003), Brown e Blackmon (2005), Wu, Shin e Heng (2007), Fitzpatrick (2007), Branson (2008), Croteau, Léger e Cassivi (2008), Matthyssens e Vandembempt (2008), Sun e Hsu (2009)

Chi, Kilduff e Gargeya (2009) e Chen (2010). Para estes, o alinhamento pode ser visto como uma prática fundamental para o desenvolvimento e a sobrevivência de muitas organizações e, de um modo geral, define-se como ajuste ou combinação conjunta de elementos organizacionais e ambientais. É também um conceito aplicado em diferentes áreas de saber, conforme se pode verificar na Tabela 2.

Tabela 2. Exemplo de estudos de aplicação do conceito de alinhamento a diferentes áreas de saber

Autores	Áreas
Ahola et al. (2006); Will, Mainz e Steger (2006); Rosenberg (2005); Homer, Merriman e Nelson (2009).	Bioinformática e Genética
Zhu et al. (2007); Wakayama et al. (2011).	Astronomia e Física
Szábo et al. (2010); Friedrich et al. (2010).	Medicina
Schmitz, Shultz e Nguyen (2009).	Psicologia
Venkatraman e Camillus (1984); Sun e Hsu (2009); Fortuin e Omta (2006).	Gestão

Fonte: o autor.

2.1.1. O alinhamento e a gestão das empresas – alinhamento estratégico

O “alinhamento estratégico” de uma organização corresponde à adequação não só estratégica interna, como do seu ambiente interno (estrutura administrativa e recursos financeiros, tecnológicos e humanos) com o ambiente externo (legislação, mercados, políticas, fornecedores e outros) que mais lhe diz respeito (Venkatraman e Camillus, 1984). O conceito de alinhamento estratégico implica, portanto, a promoção de ajustes entre as estratégias, os objetivos e as ações de uma organização, e, de acordo com Venkatraman e Camillus (1984), pode ter duas dimensões: a perspectiva estratégica propriamente dita e a perspectiva operacional (conteúdo ou processos). A dimensão estratégica pode ser interna, externa, ou reger-se na perspectiva de integração, como

anteriormente se referiu, e a dimensão operacional refere-se ao que pode ser alinhado (processos), envolvendo as ações que devem ser executadas ou verificadas.

Assim, e seguindo Luftman (2000), pode classificar-se o alinhamento em três tipos: alinhamento interno, externo e integrado. O interno refere-se ao alinhamento das atividades ou setores de uma empresa. São alinhamentos das ações realizadas internamente, sejam estratégicas, sejam operacionais, definidas para a organização naquele momento. Além de estarem alinhadas internamente, as organizações precisam de se alinharem a outras organizações da cadeia produtiva e ao ambiente destas, o que, neste caso, se designa de alinhamento externo. O alinhamento integrado compõe-se pelos dois pontos de vista, ou seja, o alinhamento tanto interno, quanto externo. Neste caso, uma organização alinhada equivale àquela capaz de “ajustar” as suas atividades internas, estratégias e ações externas.

Por outro lado, segundo Brodbeck e Hoppen (2003), o alinhamento estratégico pode ser classificado como estático e dinâmico. É estático, quando realizado durante a formulação do processo de planeamento e termina no momento da formalização do plano (relatório), podendo ou não ser executado. É dinâmico (também chamado contínuo), sempre que efetuado enquanto as estratégias são executadas, a fim de alcançar o movimento constante de ajustes e de integração entre os planos e a sua efetiva aplicação na realidade das organizações envolvidas. Esta classificação ajuda a observar melhor a condução das práticas de promoção do alinhamento estratégico, assim como as suas características habilitadoras e inibidoras. Favorece, ainda, a verificação do nível de maturidade e do grau de importância da promoção do alinhamento nas organizações.

A literatura revela-nos vários estudos sobre alinhamento estratégico, em diferentes perspetivas, no âmbito nacional e internacional. Estes estudos confirmam a importância

do tema no contexto da gestão das organizações perante o mundo globalizado. A Tabela 3 mostra, de forma resumida, o conjunto de investigações realçadas na literatura, classificadas por tipo de alinhamento estratégico, evidenciando os conceitos predominantes, bem como o seu foco de aplicação.

Tabela 3. Distribuição de investigações sobre alinhamento estratégico

Tipos de alinhamento estratégico	Autores	Conceito predominante	Foco e aplicações
Alinhamento Interno	Miles e Snow (1984, 1994); Chenhall (2004); Venkatraman e Camillus (1984); Vanteddu et al. (2007); Matthyssens e Vandembemt (2008); Beer, Voelpel e Leibold (2005); Brodbeck e Hoppen (2003); Fortuin e Omta (2006); Mohamed (2007); Kim e Park (2008); Ariyachandra e Frolick (2008); Davis e Somerville (2006); Sawyer, Hinnant e Rizzuto (2008); Rezende (2003); Joia e Souza (2009); Chen (2010); Meier et al. (2010); Riel (2008).	Ajuste de práticas intra-organizacionais ao ambiente	Alinhamento de: Recursos Humanos; Tecnologia da Informação; Valores; Cultura; Marketing.
Alinhamento Externo	Matthyssens e Vandembemt (2008); Beer, Voelpel e Leibold (2005); Ghobril e Moori (2007); Cox, Chicksand e Yang	Ajuste ao ambiente externo (adequação a fornecedores,	Adequação de práticas e/ou de políticas estratégicas das organizações

Continuação	(2007); Stavroulaki e Davis (2010); Sun, Hsu e Hwang (2009); Vachon, Halley e Beaulieu (2008); Wever et al. (2010).	legislação e outros)	
Alinhamento Integrado	Fortuin e Omta (2006); Sun e Hsu (2009); Umanath (2003); Croteau, Léger e Cassivi (2008); Sharifi, Kehoe e Hopkins (2006); Lee (2002); Chi, Kilduff e Gargeya (2009); Gattorna (2006); Hayes e Wheelwright (1979); McAdam e McCormack (2001).	Foco na gestão da cadeia de suprimentos	Cadeias produtivas

Fonte: o autor.

Por outro lado, e com o foco principal na própria organização, vários outros estudos foram realizados debatendo o alinhamento estratégico e as diferentes funções das empresas, com vista a solucionar problemas, como mostra a Tabela 4, a seguir:

Tabela 4. Conjunto de estudos realizados conjugando alinhamento estratégico e áreas funcionais das organizações

Autores	Áreas Funcionais
Rezende (2003); Chen (2010); Joia e Souza (2009); Sawyer, Hinnant e Rizzuto (2008). Vianna et al. (2010).	Alinhamento da tecnologia de informação à estratégia de negócios da empresa. Alinhamento estratégico e gestão da qualidade.
Wu, Shin e Heng (2007).	Alinhamento entre a organização e as exigências do mercado, bem como entre empresas e os seus prestadores de serviços.

Continuação Fitzpatrick (2008); Branson (2008).	Alinhamento entre a estratégia de negócio e os valores organizacionais.
Croteau, Léger e Cassivi (2008); Moori, Ghobril e Marcondesm (2008); Matthyssens e Vandenbempt (2008).	Investigações sobre o alinhamento inter-organizacional.

Fonte: o autor.

Noutra ótica, Fitzpatrick (2007) debruçou-se sobre o alinhamento significativo entre a estratégia de negócio e os valores organizacionais. A investigação deste autor indica que o alinhamento dos valores organizacionais promove a colaboração e que poderia representar uma aproximação proativa na gestão de conflitos nas organizações. Nesta mesma direção, Branson (2008) desenvolveu uma investigação para estabelecer a interdependência entre a realização bem-sucedida da mudança organizacional e a realização do alinhamento dos valores dentro da cultura da organização, além de descrever meios eficazes para alcançar tal alinhamento de valores. Este estudo suporta a visão de que o conhecimento atual sobre a resistência à mudança organizacional é causado por uma falha das estratégias organizacionais para a mudança. Para o autor, carece atender a um processo de alinhamento dos valores para todas as pessoas afetadas pela mudança desejada. Além disso, a mencionada investigação propõe que o alinhamento de valores deveria constituir a base ou o fundamento para que toda a mudança organizacional se traduzisse verdadeiramente bem-sucedida.

Miles e Snow (1984) apresentaram o alinhamento como uma dinâmica que procura ajustar a organização ao seu ambiente, além de organizar os recursos internamente. Segundo estes investigadores, a estratégia perfaz o mecanismo básico para o alinhamento, servindo-se de recursos internos, como a estrutura organizacional e os processos gerenciais. Para eles, o alinhamento é tido como integração, *link* ou coordenação entre os setores das organizações. Neste caso, pode considerar-se como um processo interno, moldado a partir de quatro elementos, nomeadamente:

1. Descobrir uma estrutura básica de processos gerenciais que possa sustentar ou apoiar uma escolha estratégica e compelir a organização para a atender às suas demandas;
2. Desenvolver processos gerenciais chave que simplifiquem e reforcem o alinhamento estratégico com o objetivo de manter o foco organizacional nas necessidades estratégicas da empresa;
3. Simplificar os mecanismos de coordenação e permitir a realocação de recursos;
4. Alcançar e manter um desempenho superior por meio da adequação entre estratégias, processos e estruturas.

Miles e Snow (1984) propuseram ainda um tipo de estratégia organizacional que interrelaciona variáveis de estrutura e de processos com o sistema teórico de alinhamento. Identificaram, assim, o “Ciclo Adaptativo” desse processo, caracterizado por etapas que envolvem três importantes esforços visando a “solução de problema”, designadamente: (1) esforços baseados em problemas empresariais, centrados na definição do domínio de produto e/ou mercado da organização; (2) esforços voltados para problemas de engenharia, concentrados na escolha de tecnologias e processos para serem usados na produção e na distribuição, e (3) esforços relacionados com problemas administrativos, envolvendo a seleção, a racionalização e o desenvolvimento das estruturas organizacionais e das políticas de processos.

Por meio deste ciclo do processo adaptativo, Miles e Snow (1984) sugeriram a necessidade de racionalizar e estabilizar aquelas atividades já satisfatoriamente resolvidas, criando um sistema administrativo com estrutura e processos que possam dirigir e monitorizar as atividades correntes da empresa. Ao mesmo tempo, esse sistema pode desenvolver e executar processos que permitirão que a empresa evolua e inove continuamente.

Os autores Meier et al. (2011) aplicaram o modelo de alinhamento estratégico definido por Miles e Snow a organizações públicas. De acordo com este modelo, o

impacto de uma estratégia de sucesso na organização torna-se maior quando os fatores internos e externos estão alinhados. Deste modo, a pesquisa avalia três desses fatores: estratégia, estrutura e ambiente. A avaliação serve-se de um conjunto de dados do Distrito Escolar do Texas, que contém medidas de estratégia, estrutura e turbulência ambiental dessa organização. Os resultados obtidos no estudo demonstraram, no entanto, que, no caso da organização pública estudada, um maior desempenho não decorre diretamente de uma estreita correspondência (alinhamento) entre estratégia, estrutura e ambiente. Esta conclusão pode ser explicada pelo facto de os órgãos públicos serem obrigados a adotar diferentes estratégias e formas alternativas de alinhamento, tendo em vista a pressão exercida por grupos de interesse detentores de poder. Isto demonstra que o conceito de alinhamento tem muito a contribuir com diferentes áreas, podendo mesmo tornar-se num indicativo de especificidades e contingências dantes não pesquisadas.

Trindade, Galvão e Costa (2009) realizaram um estudo em 150 empresas brasileiras com o intuito de verificar se existe alinhamento estratégico entre a cultura organizacional e as estratégias de gestão de pessoas. Os autores serviram-se do Modelo de Valores Competitivos, desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh (1981), modelo, este, que consegue mensurar a cultura da organização, tendo como foco duas dimensões: uma baseada na estrutura organizacional (flexibilidade, dinamismo, estabilidade e controlo), outra alicerçada no enfoque organizacional (ambientes internos e externos), além de levar em conta valores compartilhados pela organização. O modelo e os tipos de cultura por ele identificados foram aplicados à área de Recursos Humanos, originando quatro modelos de gestão de pessoas. Os investigadores chegaram à conclusão de que muitas dessas empresas se valem de modelos baseados numa estrutura organizacional flexível e dinâmica, que colocam ênfase no ambiente interno e menor enfoque no externo.

Determinaram, assim, que existe um alinhamento estratégico razoável entre a cultura organizacional e as estratégias de gestão de pessoas e que as organizações pesquisadas se esforçam por disseminar a estratégia internamente. Isto mostra que muitas empresas se preocupam com o alinhamento organizacional, entendendo a importância e a necessidade da sua aplicação e traçando novos cursos de ação e modelos que visem o alcance deste ajuste.

Já Brodberk (2001), no seu trabalho, procurou desenvolver e operacionalizar um modelo de promoção do alinhamento estratégico entre o plano de negócio e de tecnologia de informação, em empresas brasileiras e de outros países, durante a etapa de implementação do processo de planejamento estratégico.

Esta autora citou as pesquisas de Lederer e Sethi (1988), Zviran (1990), Reich e Benbasat (1996), Segars e Grover (1998) e Chan (1999), para salientar os elementos de medida do grau de alinhamento das empresas. Baseada nos supramencionados autores, Brodberk (2001) afirmou que estes elementos podem ser agrupados em dois grandes grupos, a saber: itens de planejamento – compostos por missão, objetivos, estratégias de ação, prioridade de execução dos objetivos, sincronização dos recursos (pessoas, equipamentos, processos, valores, tempo, entre outros) – e consistência entre os objetivos de negócio e de TI. Uma vez elencados os objetivos-chave de negócio para o período de planejamento, deve existir um conjunto de informações fornecidas pelos Sistemas de Informação (SI) que os suportem. A autora salientou ainda que, das pesquisas sobre execução de planos estratégicos de TI, emergiram contribuições pertinentes para o elenco de elementos essenciais de promoção do alinhamento durante o estágio da sua execução. Tais elementos permitem identificar tanto o grau de alinhamento promovido quanto a sua forma, por apresentarem uma estreita relação com

as metodologias de execução dos planos estratégicos de negócios e de TI. Assim, estes elementos aparecem agrupados da seguinte forma:

1. Elementos ligados ao método: compreendem a formalização de uma metodologia, as ferramentas utilizadas, a participação dos integrantes nas atividades de execução, o atendimento dos itens projetados e das suas prioridades e a coordenação;
2. Elementos de comprometimento: abordam os instrumentos de revisão, controle e motivação para o cumprimento das metas;
3. Elementos ligados a recursos: podem ser de tempo, financeiros e de instrumentação dos participantes, bem como de controle da execução.

Venkatraman e Camillus (1984) realçaram seis visões diferentes de ajustamento na gestão estratégica, sendo estas divididas em três perspectivas, a saber: (1) perspectiva externa, que corresponde a alinhar a estratégia com as condições do ambiente. Nesta, há o predomínio do foco na adaptação da organização ao ambiente externo e a perspectiva de estratégias em redes inter-organizacionais (foco na estratégia coletiva, enfatizando a interdependência organizacional). A (2) perspectiva interna equivale à adaptação administrativa e aos mecanismos organizacionais em “linha” com a estratégia; aos critérios de negócio, moderando a visão determinística em relação às decisões dos mecanismos organizacionais, ou seja, a interação não é determinada por forças contingenciais, mas sim pela decisão, pela escolha do gerente. A (3) perspectiva integrada traduz-se na gestão estratégica, envolvendo tanto a formulação quanto a execução destas estratégias, abrangendo decisões referentes ao ambiente e à própria organização; a configuração da organização e do seu ambiente, enfatizando a interdependência e não a causa desta, ou seja, volta o seu foco para os fatores que conduzem à sobrevivência e à eficiência da organização. Estas perspectivas reforçam a ideia de integração, tanto interna quanto externa, ressaltando a necessidade de a

organização atentar nas alterações ocorridas nesses dois constructos. Um dos principais focos para o alinhamento e integração corresponde, por isso, à cadeia de distribuição e/ou de suprimento, que permite a relação interna-externa ambiente, e interna-externa concorrentes e/ou parceiros.

2.1.2. O alinhamento e as cadeias de distribuição e suprimento

Investigações evidenciam que o alinhamento pode contribuir para ampliar a disponibilidade e a acessibilidade de produtos e serviços, na medida em que facilita as relações entre as organizações de uma determinada cadeia produtiva.

No âmbito da qualidade, por exemplo, Wever et al. (2010) realizaram um estudo sobre o alinhamento entre a gestão da qualidade e o tipo de governação utilizado numa cadeia agroalimentar de quatro países. Apontaram que o desalinhamento entre os sistemas de gestão da qualidade e as estruturas de governação pode gerar ineficiências, altos custos de transação e afetar a qualidade do produto para o consumidor final. Tendo como base a Teoria de Custos de Transação, estes investigadores desenvolveram proposições relacionadas com três aspetos da gestão da qualidade na cadeia, a saber: a propriedade (recursos públicos ou privados); a gama vertical (a extensão na qual a gestão da qualidade é adotada nos diferentes estágios verticais da cadeia) e a escala de adoção (a extensão na qual a gestão da qualidade é adotada horizontalmente, por meio de um ou mais estágios da cadeia de suprimentos), além do uso de diferentes estruturas de governação (mercado, formas hierárquicas). Os resultados indicam que as considerações trazidas pelos Custos de Transação são levadas em conta no momento da escolha da gestão da cadeia. Isto demonstra a importância do alinhamento entre a estrutura de governação e a gestão da qualidade para a coordenação eficiente da cadeia,

atendendo a todas as especificidades organizacionais, no intuito de adquirir vantagem competitiva.

Numa visão de alinhamento integrado, Sun e Hsu (2009) afirmaram que o alinhamento estratégico representa um “ajuste holístico” entre as estratégias de uma cadeia de suprimento, as incertezas ambientais e o desempenho desta cadeia. Assim, a ideia de alinhamento reforça o papel que o “ambiente” exerce sobre as empresas, mesmo que este represente uma realidade objetiva e externa às organizações. Desta forma, as organizações estariam envoltas num contexto “dado” e “concreto”, que abarcaria diversos elementos, tais como: aspetos legais, políticos, tecnológicos, físicos, sociais, culturais e económicos (componentes do macroambiente), assim como elementos como concorrentes, clientes e órgãos regulamentadores (componentes do microambiente).

Nos seus estudos sobre estratégias, Fortuin e Omta (2006) consideraram o alinhamento como o equilíbrio entre a contingência relevante do ambiente externo e os recursos internos (capacidades e competências da empresa), denotando o carácter flexível que a busca do alinhamento estratégico organizacional exige.

A dinâmica do alinhamento estratégico constitui uma consequência de ações que podem ser viabilizadas, tanto internas quanto externas à organização (Miles e Snow, 1984). O alinhamento é também como um processo que, de acordo com Chopra e Meindl (2004), deve ser verificado e acompanhado a todo o tempo, dentro e fora das organizações.

Deste modo, o alinhamento pode ser visto sob diferentes perspetivas e possuir diversos modos de ação, sem deixar, contudo, de ser buscado e executado pelos gestores, por ser importante para a eficiência das organizações.

Autores como Miles e Snow, Venkatraman e Camillus, Fortuin, entre outros, têm estudado o alinhamento estratégico e operacional dentro das organizações, ou seja, entre os seus diversos setores. Este foi chamado por eles de alinhamento interno. Já Sun e Hsu (2009), Matthyssens e Vandembemt (2008), Beer, Voelpel e Leibold (2005), Cox, Chicksand e Yang (2007), Stavroulaki e Davis (2010), Vachon, Halley e Beaulieu (2008) e Wever et al. (2010) estudaram o alinhamento entre organizações, ou seja, no âmbito externo, e asseveraram que o alinhamento estratégico representa um “ajuste holístico” entre as estratégias de uma cadeia de suprimento, as incertezas ambientais e o desempenho de toda cadeia.

Moori, Ghobril e Marcondes (2008), no seu estudo sobre alinhamento estratégico de prioridade competitiva do setor de bens de capital mecânico, perceberam que, mesmo tendo o preço como a principal prioridade competitiva, ainda não existia indício de alinhamento estratégico entre as empresas desta cadeia de suprimentos, o que as tornava menos competitivas.

Embora de suma importância, o alinhamento estratégico pode ser influenciado por fatores que o viabilizam ou, pelo contrário, inibem. No tocante a fatores inibidores do alinhamento estratégico, foram listados por Luftman (1996) os seguintes: a falta de prioridade, de compreensão, de comprometimento, de apoio aos parceiros, de liderança e de comunicação; o não atingir de metas estratégicas; o relacionamento distante; problemas de orçamento/*staff*; uma infraestrutura antiquada; a resistência da administração; problemas legais e planos desajustados. Já em termos dos fatores que o viabilizam, o autor aponta o apoio; a estratégia desenvolvida; a liderança; o direcionamento da prioridade adequada; o compartilhamento dos recursos; a compreensão da relação entre negócio e clientes; os relacionamentos próximos; os

planos interligados; as parcerias; as metas e as visões definidas e o comprometimento em atingir as metas estratégicas.

Outra investigação identifica os fatores que favorecem o alinhamento, chamados de moduladores. Os moduladores identificados enquanto os mais importantes para gerar a habilidade de alinhamento equivalem ao modo de tomada de decisões, à orientação para o mercado, à capacidade de fazer marketing e à solidez organizacional (Greenley e Oktemgil, 1997).

Em resumo, Brodbeck e Hoppen (2003) referiram que o alinhamento estratégico implica a promoção de ajustes entre objetivos, estratégias, ações e diversos planos de negócio, setores, organizações e ambientes da organização. Isto demonstra que o alinhamento depende da capacidade organizacional e da habilidade deste em se ajustar estrategicamente tanto interna quanto externamente.

2.1.3. Modelos de alinhamento estratégico

Tratando-se de modelos de alinhamento estratégico, Henderson e Venkatraman (1993) desenvolveram um que apresenta a integração recíproca entre dois grandes elementos de alinhamento, a adequação estratégica (alinhamento estratégico) e a integração funcional (fluxo de operações integradas), a fim de desenvolver competências e maximizar o desempenho da organização. O modelo encontra-se baseado em duas suposições: (1) o desempenho económico relaciona-se diretamente com a habilidade de gestão a fim de criar uma adequação estratégica; (2) a adequação estratégica é dinâmica e o alinhamento estratégico, um processo contínuo de adaptação e mudança.

Outro modelo de alinhamento estratégico foi apresentado por Reich e Benbasat (1996), em que o foco incide sobre o processo que conduz ao alinhamento. Para estes

autores, existem dois grandes estágios e processos na formulação de estratégias: o intelectual e o social. O primeiro estágio busca a consistência interna entre a missão, os objetivos e os planos de negócio, além do balanceamento dos mesmos em relação ao ambiente externo da organização. O modelo propõe, ainda, a compreensão das atividades de planejamento, visando a identificação dos principais fatores que influenciam o alinhamento (causa). O segundo estágio busca um nível de compreensão mútua e o envolvimento dos membros da organização com a missão, os objetivos e os respectivos planos de negócios. É determinado pelo conhecimento dos participantes em relação a todo o processo de planejamento da empresa, do negócio, do ambiente externo e a outros fatores.

A literatura sublinha quatro modelos de alinhamento estratégico, sendo estes relacionados com o alinhamento interno, ou seja, entre departamentos ou áreas da organização: modelo 1 – Labovitz e Rosansky (1997); modelo 2 – *Balanced Scorecard* (BSC), Kaplan e Norton (1992, 1996, 2001); modelo 3 – Hambrick e Cannella (1989); modelo 4 – *Organizational Fitness Profiling* (OFP), Beer e Eisenstat (1996, 2000).

De acordo com o modelo 1, de Labovitz e Rosansky (1997), o alinhamento representa um processo de integração dos sistemas da organização, em torno do propósito essencial dos negócios, definido, então, como uma estratégia ampla, um diferencial. Os elementos a serem alinhados são estratégia e pessoas (alinhamento vertical) e clientes e processos (alinhamento horizontal). O desdobramento da estratégia requer a execução de indicadores críticos de sucesso, metas e atividades definidas a partir do propósito essencial da organização, que devem ser levados a todos os níveis hierárquicos. Os autores propõem, ainda, o *perfil de diagnóstico de alinhamento* como uma ferramenta específica para identificar o grau de alinhamento em que uma organização se situa. Labovitz e Rosansky (1997) esclarecem, outrossim, que estar

alinhado e concentrado no propósito essencial da organização significa pensar continuamente sobre os quatro elementos componentes do modelo (estratégia, pessoas da empresa, clientes e processos) e, ainda, sobre como cada um desses elementos deve ser ajustado para a obtenção do alinhamento. Desta forma, a consecução da estratégia, que é a materialização do propósito essencial da organização, passa pela reflexão e pela estruturação destes quatro elementos.

O modelo 2 – BSC – de Kaplan e Norton (1992, 1996, 2001), apesar de ser mais um processo do que um modelo, configura-se, levando-se em consideração a estratégia já formulada, a qual será desdobrada num *scorecard* multidimensional. Além das medidas de desempenho financeiro, este *scorecard* irá integrar as medidas de desempenho relacionadas com as perspetivas dos clientes, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento. Enquanto sistema de alinhamento estratégico, o BSC apoia-se em dois eixos principais, o da comunicação e o do controlo da estratégia. Assim, a proposta do BSC passa por disseminar o conhecimento a respeito da estratégia por todos os níveis e áreas da organização, através de um mapa estratégico. A dinâmica de controlo da estratégia proposta no BSC acontece pela definição de medidas de desempenho equilibradas, que permitem acompanhar o desempenho dos negócios a curto e longo prazo. Isso só é possível por via da definição de indicadores que vão além da perspetiva financeira. É a definição ou revisão da estratégia da empresa que deve considerar os fatores críticos de sucesso para determinado segmento de negócios.

No modelo 3, de Hambrick e Cannella (1989), a realização do alinhamento caracteriza-se pela definição das etapas a serem conduzidas pelo estrategista, desde a formulação até à execução da estratégia. Este modelo apoia-se, portanto, no processo de negociação da estratégia durante a sua formulação e execução, interna e externamente, em relação à organização. A remoção dos obstáculos e o ajuste de aspetos internos da

organização traduzem-se relevantes na execução do alinhamento (recursos, programas das subunidades, estrutura, recompensa e pessoas).

O modelo 4, OFP, de Beer e Eisenstat (1996, 2000), corresponde a um diagnóstico de ajuste organizacional que deve levar à elaboração de planos para eliminar deficiências nas capacidades organizacionais (coordenação, comprometimento e competência interpessoal e funcional), que representam barreiras ao alinhamento. Deve existir um ambiente participativo, aberto, inclusive, a discussões sobre as decisões tomadas pelos próprios estrategistas, uma vez que todo o processo é conduzido por uma forte tarefa composta para este fim.

Fuchs et al. (2000) propuseram o alinhamento entre o posicionamento da organização e a execução, ou seja, entre a posição pretendida e o seu comportamento. Desta forma, foi criado um modelo composto por cinco grupos, a saber, direção, foco no produto/mercado, cultura organizacional, capacidades operacionais e recursos. Os autores estabeleceram, assim, a existência de diferentes estratégias, que versam sobre os diferentes grupos, e que o alinhamento ocorre no momento em que a organização se move de acordo com o seu objetivo: o posicionamento a ser alcançado.

Conforme se observa, existem diferentes modelos de alinhamento, cada qual considerando aspetos importantes para as organizações. A escolha de um modelo para estudo deve, por isso, levar em conta as características dos mesmos, bem como das organizações a serem estudadas.

2.2. *Marketing mix*

A expressão “*marketing mix*” foi criada por Borden (1957, 1964), com a ideia de que o gestor é um “misturador de ingredientes” que decide sobre a quantidade e a qualidade dos ingredientes para atender aos clientes. Este autor desenvolveu extensas

listas de “ingredientes” ou ações de marketing para atenderem aos diferentes clientes. O conceito de “*marketing mix*” emergiu quando McCarthy (1960) reduziu a lista de ingredientes de Borden para os atuais “4 P’s”, designadamente: produto, praça, preço e promoção (Shaw, 2012).

Como a origem dos 4 P’s sucedeu da simplificação de listas extensas de ações, atualmente, existem autores que modificaram os 4 P’s para 6 P’s, 8 P’s, entre outros. De facto, o que altera passa pelos enfoques dados em função de novas tendências do ambiente. Cada uma das inovações é adicionada e/ou subtraída em função do enfoque dado em cada momento.

Ao valorizarem este conceito, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) ousaram ir mais além, definindo as novas tendências do marketing, como aquele que procura tornar o mundo melhor, com novas tecnologias e considerando o homem como um todo, ou seja, alguém detentor de mente, coração e espírito, segundo o que chamam de Marketing 3D.

Os autores sugeriram que o “Marketing 1.0” se baseia no produto, cujo foco único e exclusivo se centra na racionalidade, na exposição e divulgação de produtos e no lucro. Aventaram, igualmente, o que denominaram de “Marketing 2.0”. Neste caso, as empresas passam a conhecer e a privilegiar mais os sentimentos dos clientes, elaborando bancos de dados sobre as preferências destes; a valorizar as pessoas e o fator social. Já no tocante ao que designaram de “Marketing 3.0”, os autores alvitram que as organizações se devem voltar para o espiritual, ou seja, preocupar com a sustentabilidade, com a pobreza, com a poluição e com a criação de valor para os clientes.

Percebe-se que a evolução dos conceitos ocorre por agregação, isto é, as novas ideias são acrescentadas, sem anular as existentes. Um plano de marketing bem organizado trabalha as variáveis do *marketing mix* (produto, preço, promoção e

distribuição), integradas de forma sinérgica e harmónica, com vista a se alcançarem os resultados planeados. Porém, novas ações são agora valorizadas e passam a traduzir-se necessárias ao sucesso das organizações, tal como proposto por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010).

Igualmente, Gök e Hacıoglu (2010) evidenciaram novas funções do marketing nas organizações e, para isto, desenvolveram um trabalho com vista a identificar o conjunto de responsabilidades para os atuais gestores de marketing, a partir do qual se desenvolvem inferências factuais para o papel do marketing nas empresas. Para definir as funções do gestor de marketing, utiliza-se uma análise de conteúdo de anúncios de emprego online. Os resultados revelam que os gestores de marketing são responsáveis por diferentes papéis na organização. São atividades relacionadas com a promoção da empresa, em vez da gestão de outros elementos, como, por exemplo, a ação (interna e externa) de comunicação e de relacionamento, o desenvolvimento de conhecimento para penetração no mercado e em rede de valor da empresa, além de desenvolverem relatórios de análise de desempenho e métricas financeiras para as atividades de marketing, que ocupa uma parte importante da sua agenda. Logo, o marketing exerce progressivamente funções-chave na organização e, muitas vezes, as ações dos gestores de marketing definem o sucesso ou fracasso da mesma.

Apesar da importância do marketing para a organização, o *marketing mix* pode ser considerado como uma visão micro e sistémica das ações do primeiro. É tido, essencialmente, como uma área funcional destas empresas (Rosenbloom e Dimitrova, 2011). Porém, o conceito de marketing sofreu adaptações, passando a considerar a influência da política sobre as vendas, a opinião pública e a sustentabilidade do planeta. No *marketing mix*, são mencionadas as variáveis 4 P's (produto, preço, local de distribuição e promoção). Lencastre e Côrte-Real (2007) afirmaram, no entanto, que,

quanto ao marketing de serviços, existem outras variáveis a considerar – as pessoas, os processos e as evidências físicas – *physical evidence* (Kotler e Armstrong, 2008). Por “pessoas” entende-se qualquer indivíduo direta ou indiretamente envolvido na entrega do produto ou serviço. É fundamental que haja sensibilidade para uma entrega do produto ou serviço com qualidade, atendendo sempre às necessidades individuais de cada consumidor, através de atendimento personalizado. Quanto aos processos, estes equivalem a todos os procedimentos de entrega de serviços e produtos.

Lencastre e Côrte-Real (2007) concordaram ao afirmar que o desmembramento e a ampliação do modelo 4 P's do *marketing mix* se deveu a adaptações às novas exigências em situações específicas.

A alocação de recursos de marketing nas organizações mostra-se complexa e tem sido implementada por meio de modelos validados empiricamente. Para se conseguir uma alocação ótima de recursos, autores como Aravindakshan, Peters e Naik (2012) têm usado o orçamento de maximização de lucros totais para se fazer a divisão ideal de recursos entre a publicidade nacional e regional. Estes autores desenvolveram um modelo espaço-temporal que representa a dependência espacial e serial, a heterogeneidade espacial, os efeitos de vizinhança e a dinâmica de vendas. Através da equação de segundo grau de Hamilton-Jacobi-Bellman (HJB), com múltiplos níveis de controlos, os autores mostraram a possibilidade de equacionar o orçamento ideal para trabalhos regionais e nacionais.

O *marketing mix* perfaz um conjunto composto por instrumentos geradores de ações que direcionam a demanda de produtos e serviços e a realização de todo o processo necessário para satisfazer esta demanda por meio do marketing. Quando tratadas de forma estratégica, estas variáveis permitem que as organizações se adaptem ao mercado-alvo, ou que se posicionem de forma a influenciá-lo, possibilitando atingir os

objetivos propostos. A capacidade de saber integrar, harmônica e objetivamente, todos os elementos do *marketing mix* (produto, preço, promoção distribuição, pessoas e processos) reflete-se numa ação necessária para que os gestores consigam elaborar um plano de marketing adequado à realidade do mercado, ou seja, da concorrência, da empresa e do ambiente (Lencastre e Côte-Real, 2007; Rosenbloom e Dimitrova, 2011; Shaw, 2012; Kotler e Keller, 2006).

A seguir será feita uma revisão mais profunda sobre os quatro elementos do *marketing mix* (produto, preço, promoção e distribuição).

2.2.1. Produto

Kotler e Keller (2006) definiram produto como tudo aquilo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo. Partindo da análise desta definição, um produto não se restringe apenas ao objeto físico. É importante ter em mente que, quando compra um produto, o consumidor está, na verdade, a adquirir determinado valor intrínseco àquele, por isso, espera que as suas necessidades e desejos sejam satisfeitos e até mesmo superados. Ao comprar um dado produto, um cliente poderá estar, efetivamente, a adquirir saúde, qualidade, tranquilidade, entre várias outras características, as quais, dentro de uma hierarquia de valores para o consumidor, Kotler e Keller (2006) denominam benefício central, produto básico, produto esperado, produto ampliado e o sistema de consumo que leva ao produto potencial.

Como aspeto fundamental estaria o produto central ou “*core benefit or service*”, ou seja, ações que estariam a ser pensadas e operacionalizadas em decorrência do produto central, visto como um benefício que conduz à materialidade e à colocação no mercado. Este benefício voltaria, assim, os seus objetivos para um público-alvo específico. O próximo nível seria produto efetivo, “*actual product*”, que se traduziria no benefício

materializado, por exemplo, a tecnologia, o design e as embalagens. Outro nível equivaleria ao produto ampliado ou “*enlarged product*”, que corresponderia aos serviços que acompanham a utilização do produto, como é o caso da entrega e dos serviços de pós-venda, passíveis de se relacionarem com outras variáveis do *marketing mix*, pois envolvem o relacionamento com fornecedores e colaboradores, entre outros. Em suma, para cada público-alvo, haverá um *marketing mix* específico dependente da gestão das relações ou desses relacionamentos.

Especificamente em relação ao *product mix*, diferentes públicos também procurarão distintos conjuntos de relações de troca. As decisões em relação ao *product mix* estão em nível estratégico, no qual os gestores tomam decisões estratégicas. Nesse sentido, objetivam oferecer um arranjo de *product mix* diferenciado. Essas decisões não dependem, contudo, exclusivamente de aspetos internos da organização. Tomam, como referências, competências e outras características de mercado que podem provocar imitações reativas nas outras empresas (Mukherji et al., 2011).

O produto é, decerto, uma das peças mais importantes do sistema, que se constrói e molda em função da necessidade do cliente. A especificação e a diferenciação tornam-se, assim, em ferramentas cruciais, pois permitem que se desenvolvam produtos com características específicas para cada mercado. Viot (2012), numa investigação relativa ao produto vinho, mostrou que os consumidores valorizam de forma diferente os atributos de um produto. Os resultados demonstraram que os atributos considerados importantes pelos novíços diferem daqueles tidos como relevantes pelos especialistas, além de descoincidirem, entre eles, quanto ao número de atributos ponderados como essenciais.

Como vimos, os componentes de um produto incluem o bem físico, os serviços, as experiências, os eventos, as pessoas, os lugares, as propriedades, as organizações, as

informações e as ideias. Todavia, todo o produto deve ter uma marca, que resulta de uma combinação de nome, termo, símbolo e desenho, servindo para identificar um bem ou serviço de uma empresa, a fim de o diferenciar da concorrência, conforme acentuaram Kotler e Keller (2006).

Muitos pesquisadores têm dedicado o seu tempo ao estudo da marca e dos seus efeitos (Zeugner-Roth, Diamantopoulos e Montesinos, 2008; Thompson e Sinha, 2008; Kim e Meyers-Levy, 2008; Argo, Popa e Smith, 2010; Bouten, Snelders e Hultink, 2011; Heath, DelVecchio e McCarthy, 2011; Malär et al., 2011), concluindo, em geral, que uma marca forte pode agregar valor ao produto, servindo para fornecer ou garantir aos consumidores diversos atributos, benefícios e serviços uniformes. Também Berger, Draganska e Simonson (2007) concluíram que a extensão da marca, isto é, o aumento da variedade de produtos debaixo da mesma marca, constitui um fator que afeta diretamente as escolhas e as preferências do consumidor.

Numa outra perspectiva, Batra, Ahuvia e Bagozzi (2011), usando uma metodologia mais indutiva, detetaram 10 componentes principais que explicam o amor do consumidor a uma dada marca, a saber: alta qualidade, valores, crenças de recompensas intrínsecas, expressão da autoidentidade, afeto positivo, sentimento de retidão, sentimento de paixão, vínculo emocional, investimentos, pensamentos de uso e extensão de uso, que, por sua vez, influenciam a marca institucional. Por exemplo, Balmer (2012) evidenciou que a mudança de uma identidade de marca pode desencadear uma reação em cadeia em toda a constelação corporativa. Isto é, segundo o autor, existem diferentes tipos de identidade de marca – o real, o comunicado, o concebido, o cultural, o ideal e o desejado –, pelo que as marcas institucionais e corporativas se revestem de múltiplas identidades, o que pode caracterizar-se como uma constelação de identidades de marca corporativa.

Os produtos também exigem decisões sobre embalagens, visando a criação de benefícios, tais como proteção, economia, conveniência e promoção. Kotler e Keller (2006) definiram embalagens como um conjunto de atividades de projeto e produção do recipiente ou envoltório de um produto. Ao mesmo tempo que uma embalagem pode contribuir para a valorização da imagem do produto ou mesmo da empresa que o produz, é passível também de o depreciar caso não exerça bem as suas funções. Assim, a embalagem é um importante instrumento de marketing que, além de servir o acondicionamento e a proteção do produto, representa outrossim um instrumento de vendas, um meio de passar informações de uso, utilidades e acerca das normas e leis que regem o produto, para lá de facilitar o transporte e a distribuição deste (Kotler e Keller, 2006). Por exemplo, num estudo realizado por Kozup, Creyer e Burton (2003), foram analisados os efeitos das informações nutricionais, relativas à saúde, com a intenção de consumo. Os resultados indicaram que, quando a embalagem possui informações nutricionais favoráveis, ou ainda alegações sobre a saúde, o consumidor acaba por desempenhar uma atitude mais propensa ao consumo do produto.

Para esta atitude contribuem também as garantias dadas pelas empresas relativamente aos seus produtos ou serviços e que constituem formas de aumentar o valor destes. As garantias servem para reduzir o nível de incerteza dos consumidores (Kotler e Keller, 2006), dado que serão reembolsados de qualquer despesa dentro das condições contratuais, constituindo declarações formais feitas pelo fabricante, relacionadas com o desempenho esperado do produto, passíveis de oferecerem segurança adicional aos consumidores.

Chu e Pradeep (2009) efetuaram um estudo sobre o valor de garantias para a segurança e os preços, que perfazem as duas principais razões uso de garantia no mercado de servidores dos Estados Unidos da América. Estes autores mostraram –

através da análise empírica de dados coletados a cada três meses, durante cinco anos, bem como dos preços de servidores no atacado, no retalho, em vendas de canais diretos e indiretos, no mercado desse país – que tanto os fabricantes, quanto as empresas da cadeia de distribuição e os clientes se beneficiam pela oferta de garantias num menu diversificado, para atender a clientes heterogêneos. O valor do seguro de aumentos de garantias e os preços das garantias diminuem com a duração da garantia.

Este estudo evidencia a importância das garantias na cadeia de distribuição dos produtos até chegarem aos clientes. A síntese destes estudos é apresentada na Tabela 5.

Tabela 5. Síntese dos temas ligados ao produto e respectivos autores

<i>Marketing mix</i>	Temas	Autores
Produto	Impacto sobre o processo de desenvolvimento de novos produtos;	Acur, Kandemir e Boer (2012);
	Decisões em relação ao <i>product mix</i> ;	Mukherji et al. (2011);
	Alinhamento entre logística, produção e marketing;	Faria e Carvalho (2009);
	Estágio do produto e dos ciclos de vida dos relacionamentos do negócio;	Croteau, Léger e Cassivi (2008);
	Decisões sobre embalagens;	Kotler e Keller (2006);
	Decisões sobre garantias.	Chu e Pradeep (2009); Kotler e Keller (2006).

Fonte: o autor.

2.2.2. Preço

O preço corresponde a mais uma ferramenta do *marketing mix* que a empresa utiliza para atingir os seus objetivos de marketing. Segundo Kotler e Keller (2006), preço equivale ao montante que os consumidores prescindem para obter um determinado bem.

O preço corresponde ao elo entre o comprador e o vendedor e é influenciado pela necessidade do cliente e pela sua situação financeira, pelo produto ou serviço disponível e por outros instrumentos de marketing. Constitui o único elemento do *marketing mix* que produz receita.

Ainda segundo aqueles autores, o preço de um produto ou serviço pode ser estabelecido em função de fatores internos e externos. Entre os internos, estão o custo de produção, os objetivos de marketing e as estratégias do *marketing mix*. Já os fatores externos que interferem no preço passam pela natureza do mercado e da demanda, pela concorrência e outros fatores ambientais, como economia, legislação, revendedores, entre outros.

Os objetivos de preço são determinados em função dos objetivos de marketing e da empresa, como um todo. Objetivos de retorno no investimento, de concorrência, preços promocionais, fatias de mercado, fluxo de caixa, entre outros, podem ser buscados, com maior ou menor ênfase, em função do ambiente em que a empresa se insere. A estratégia de preço pode ser influenciada pelas características do consumidor, da organização e da concorrência (Kotler e Keller, 2006).

Saes, Escudeiro e Silva (2006) desenvolveram estudos para verificar como as estratégias de diferenciação das empresas de torrefação e moagem, por meio de novas tecnologias de produto, têm sido percebidas pelos consumidores brasileiros. Para isto, procedeu-se à correlação do perfil da demanda com a evolução de consumo (preço e quantidade) de diferentes tipos de café (Gourmet, Tradicional moído e moído a Vácuo puro), nos anos de 2002 a 2004. Verificou-se que os cafés Gourmet e a Vácuo, de preços mais altos, ganharam mercado em relação ao produto tradicional (de preços mais baixos). Levando em consideração a pequena modificação da restrição orçamentária no período, concluiu-se que o valor adicionado, conquistado pela diferenciação nas

características, principalmente sensoriais, do produto, permitiu ampliar a participação do café com maior valor agregado, na cesta de produtos dos consumidores.

Codini, Saccani e Sicco (2012) desenvolveram uma investigação num mercado de máquinas de lavar roupa a fim de analisarem a relação entre o valor para clientes e preços. Através de uma análise de regressão, aferiu-se que o alinhamento entre preço e valor para o cliente é limitado.

Em geral, as empresas não aplicam um preço único, mas adaptam os preços às variações na procura e aos custos geográficos, às exigências do segmento de mercado, ao momento da compra, aos níveis de pedidos e a outros fatores. Estudos desenvolvidos por Chandrashekar e Suri (2012), com objetivo de analisar como os consumidores avaliam preços idênticos propostos no retalho, em oposição àqueles oferecidos em ambientes virtuais, mostraram que as avaliações dos consumidores, bem como os comportamentos de busca, são influenciados pelas características do meio. O estudo demonstrou que este efeito é moderado para pessoas tanto do sexo masculino quanto do feminino, assim como para o conhecimento de preço. As mulheres preferem produtos naturais e propendem para procurar informações junto dos retalhistas, mesmo quando produtos similares estão disponíveis online. Os homens, por seu lado, avaliam melhor as ofertas online do que as ofertas idênticas da loja, tendendo menos a se deixarem seduzir na mudança de canal.

A avaliação de preços pode levar os consumidores a considerarem os preços justos ou injustos. Campbell (1999) estudou o comportamento dos consumidores em relação ao preço e verificou que, quando a empresa tem lucro excessivo, aquele é percebido como injusto. De forma semelhante, uma elevação sazonal exagerada do preço é considerada como injusta pelos consumidores. Porém, um aumento equivalente ao incremento dos preços no atacado não é julgado como injusto. A percepção dos

consumidores quanto às injustiças de preço influencia muito as suas intenções de compra. Mudanças comportamentais, como reclamações, exigência de reembolso, comunicação negativa da empresa, troca para empresas concorrentes, reclamações em órgãos governamentais e uso de agências de proteção do consumidor, podem ocorrer a todo momento nas organizações (Xia, Monroe e Cox, 2004).

Para analisar a formação e a evolução das percepções sobre os preços de referência e em novas categorias de produtos, Lowe e Alpert (2010) utilizaram a teoria dos preços e a teoria da vantagem pioneira da marca. Através de uma investigação transversal para estudar estas percepções e de outra longitudinal para analisar a evolução destas, os autores chegaram à conclusão de que o preço inicial da marca define a referência de preço inicial do consumidor. Este momento manifesta-se importante, principalmente se a empresa está a seguir uma estratégia na qual o objetivo passa por entrar em novos mercados. Este efeito dura por algum tempo e afeta a percepção de valor do consumidor sobre o produto e sobre a intenção de compra. Este estudo demonstra a importância de uma boa estratégia de preços que, junto com os outros atributos do *marketing mix*, ajude a solidificar posições de produtos e serviços no mercado.

Para a fixação de preços, torna-se crucial levar em consideração as percepções dos consumidores. O trabalho desenvolvido por Danes e Lindsey-Mullikin (2012), que estudou os fatores de sensibilidade ao preço de Nagle e Holden, evidencia que a mudança na percepção do produto/serviço pode influenciar o preço esperado; mostra também que a mudança no preço esperado influi na vontade de pagar. A mencionada investigação revela que, para automóveis e computadores, os fatores que mais influenciam os preços são os produtos substitutos percebidos, a qualidade, a equidade e o valor único.

Ao analisar o mercado e a procura, a empresa estima o comportamento da demanda, que mostra a quantidade provável comprada por período, em determinados níveis de preços. A procura e as percepções de valor do consumidor definem o teto para os preços (Kotler e Keller, 2006). O método mais simples de definição de preços equivale ao *markup*, ou seja, adicionar um valor padrão ao custo do produto. As empresas podem ainda utilizar a percepção dos consumidores sobre o valor dos produtos para estabelecerem os preços, ou seja, os preços podem basear-se no valor percebido pelo consumidor. Neste caso, a fixação dos preços segue em função da oferta ou da expectativa de lucro existentes no mercado ou, ainda, da expectativa de lucro dos concorrentes (Kotler e Keller, 2006).

Várias pesquisas sugerem que são vários os fatores que exercem impacto sobre a sensibilidade ao preço. Nagle e Holden (1995) descreveram 10 fatores que afetam a sensibilidade ao preço, nomeadamente: produtos substitutos, valor original, custos de troca de fornecedor, dificuldade de comparação, relação qualidade/preço, despesa relativa, benefício/fim, custo compartilhado, justiça percebida, e efeitos de *stock*.

Os preços também podem ser usados como critério de segmentação. Lorenzo e Juan (2012) estudaram o efeito dos preços sobre a escolha de atividades de turismo para evidenciarem a sua importância como fator determinante das escolhas. A investigação mostrou que o preço possui um efeito diferenciado sobre a escolha de cada atividade turística, perfazendo um instrumento passível de ser usado para a segmentação deste mercado.

Verifica-se, portanto, que o preço equivale a um elemento que deve estar alinhado tanto interna quanto externamente, ou seja, entre os diversos departamentos das organizações e entre as diferentes empresas concorrentes, uma vez que são muitas as influências que o mesmo exerce sobre as decisões dos consumidores. A síntese dos

estudos relacionados com o preço encontrados na literatura será apresentada na Tabela 6.

Tabela 6. Síntese dos temas ligados ao preço e respectivos autores

Formação de preço e uso da Internet	Alinhamento na cadeia de indústrias e na cadeia do setor hoteleiro;	Kotler e Keller (2006); Sun e Hsu (2009);
	Efeito do preço no consumo;	Frohlich e Westbrook (2001);
	Relação entre o valor para clientes e preços;	Saes, Escudeiro e Silva (2006);
	Análise de preços idênticos oferecidos no retalho, em oposição àqueles oferecidos em ambientes virtuais	Codini, Saccani e Sicco (2012);
	Consideração de preços como justos ou injustos;	Chandrashekar e Suri (2012); Campbell (1999);
	Formação e evolução das percepções sobre os preços de referência e em novas categorias de produtos;	Lowe e Alpert (2010);
	Fatores de sensibilidade ao preço;	Danes e Lindsey-Mullikin (2012);
	Fatores que exercem impacto sobre a sensibilidade ao preço;	Nagle e Holden (1995);
	Critério de segmentação.	Lorenzo e Juan (2012).

Fonte: o autor.

Diante da falta de investigações específicas sobre a formação de preços do café verde, as variáveis identificadas e usadas foram coletadas juntos dos atores envolvidos neste elo da cadeia do café verde.

2.2.3. Promoção

A promoção inclui todas as atividades desempenhadas para comunicar e promover os produtos no mercado-alvo. O *mix* de promoção de marketing compõe-se por seis

formas de comunicação, a saber: a propaganda, as relações públicas, a promoção de vendas, os eventos e as experiências, o marketing direto e a venda pessoal. São os principais componentes do empenho promocional que representam dimensões fulcrais do esforço de marketing para as empresas modernas (Kotler e Keller, 2006).

A propaganda/publicidade corresponde a qualquer forma paga de apresentação e promoção impessoal para a comunicação de ideias, bens ou serviços por um anunciante identificado. A promoção de venda representa os incentivos de curto prazo, a fim de encorajar a compra ou a venda de um produto ou serviço. Os eventos e as experiências constituem atividades e programas patrocinados pela empresa, projetados para criar interações relacionadas com a marca, diariamente ou em ocasiões especiais. A relação pública pode ser uma variedade de programas elaborados para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou dos seus produtos. O desenvolvimento de boas relações com os vários públicos da empresa, através da obtenção de publicidade favorável, da construção de uma “imagem corporativa” e do manuseio ou afastamento de rumores, histórias ou eventos desfavoráveis. O marketing direto consiste na utilização de correio, telefone, fax, correio eletrónico ou Internet para comunicar diretamente com clientes específicos e potenciais ou lhes solicitar uma resposta direta. Finalmente, a venda pessoal corresponde à interação de pessoas com um ou mais potenciais compradores, com o propósito de informar e concretizar vendas (Kotler e Keller, 2006).

Dentro destas categorias, existem ferramentas específicas, tais como apresentação de vendas, *displays* de ponto de compra, propaganda especializada, *shows* comerciais, feiras, demonstrações, catálogos, literatura, notícias na imprensa, *posters*, competições, prémios, cupões e cartões de troca, que são usadas de acordo com a conveniência. As empresas de publicidade e propaganda têm reconhecido a eficácia da publicidade televisiva e da sua relação com as táticas de marketing das organizações. Através de

pequenas pesquisas de mercado ou de modelagem de *marketing mix*, pode melhorar-se a qualidade da publicidade e a eficácia da investigação, porém, precisam traduzir essas ideias numa escala maior, para otimizar os recursos de marketing.

Estudos desenvolvidos por Harvey et al. (2012) mostraram que, com a proliferação de “Grandes dados”, os investigadores dispõem agora da capacidade de refinar essas ferramentas e de fornecer aos anunciantes um entendimento mais pormenorizado sobre o comportamento de compra de marcas, do impacto das inúmeras contribuições de marketing sobre as vendas das mesmas. O referido trabalho utilizou os dados de comportamento de compra anónimos, em famílias, a partir de 60 milhões de domicílios nos Estados Unidos da América e também avaliou os hábitos de visualização de televisão de mais de 2 milhões de famílias. O estudo procedeu a um ajuste real dos dados referentes aos hábitos da população e apresentou uma metodologia para otimizar o *mix* de publicidade televisiva das lojas, facilitando a distribuição dos recursos de marketing.

Em marketing, comunicar significa, também, seduzir. A comunicação faz mais do que informar: recorda e procura persuadir os clientes a comprar. A propaganda necessita atuar sobre quatro aspetos distintos, mas complementares: mudar a valorização de cada atributo, adicionar atributos, alterar a perceção das marcas rivais e aumentar a procura global pelo produto. A propaganda refere-se à comunicação paga que identifica o patrocinador da mensagem, enquanto a publicidade é a comunicação que o espaço editorial assegura nos media para fins de promoção e não tem um patrocinador identificável. A principal vantagem da propaganda sobre a publicidade assenta no controlo do patrocinador sobre o conteúdo da mensagem. As suas desvantagens são o ceticismo público e falta de credibilidade (Eisend e Kuster, 2011).

Estudos desenvolvidos por Eisend e Kuster (2011) mostraram que a publicidade pode ser mais ou menos eficaz do que a propaganda. Estes autores investigaram os efeitos da credibilidade, do processamento pelos destinatários e a avaliação do conteúdo da mensagem, concluindo que o efeito positivo de credibilidade da publicidade é, em média, três vezes mais forte do que o da propaganda. O efeito de avaliação da informação apoia a superioridade geral da publicidade sobre a propaganda. Esse efeito é, no entanto, diminuído pela falta de conhecimento prévio dos produtos. Ou seja, mostra-se válido apenas para produtos sobre os quais os beneficiários têm conhecimento prévio. A eficácia da publicidade depende ainda de outras variáveis moderadoras. Bom seria se as campanhas de publicidade pudessem combinar publicidade e propaganda, diminuindo assim os efeitos negativos de ambas.

O objetivo da publicidade passa por mudar preferências de consumidores em benefício de anunciantes. Isto gera quase sempre uma guerra entre concorrentes, que acaba por perder o efeito sobre a demanda da categoria. Os autores Chen et al. (2009) analisaram o efeito da publicidade “combativa” no poder de mercado. Mostraram que, dependendo da natureza da resposta do consumidor, a publicidade combativa pode reduzir a concorrência de preços para beneficiar as empresas concorrentes. No entanto, pode também levar a um resultado negativo, em que as empresas investem em publicidade para aumentar a rentabilidade, mas, coletivamente, todos perdem. Ou seja, a publicidade combativa pode intensificar a concorrência de tal forma que uma “guerra de publicidade” conduz a uma “guerra de preços”. Assim como a concorrência de preços, a concorrência de publicidade pode resultar num dilema, onde todas as empresas envolvidas têm lucros menores.

Para que uma comunicação seja eficaz urge adotar ações que a guiem nesse sentido. Kotler e Keller (2006) recomendaram oito ações no desenvolvimento de uma

comunicação eficaz. A primeira equivale à identificação do público-alvo, que se refere aos possíveis compradores, usuários atuais, influenciadores e decisores do processo de compra. Em função do público-alvo, pode definir-se a segunda etapa, que consiste na determinação dos objetivos de comunicação, por exemplo: necessidade de categoria, conscientização da marca, atitude em relação à marca e intenção de compra da marca. A terceira etapa corresponde à elaboração da comunicação, que, neste caso, requer a solução de três problemas: o que dizer, como dizer e a quem dizer. Na quarta etapa, escolhem-se os canais de comunicação, que podem ser pessoais ou não. Os pessoais envolvem o contacto direto entre pessoas e os não pessoais são direcionados para mais de uma pessoa e incluem os media, as promoções de vendas, os eventos e as experiências e as relações públicas, já mencionados. Na quinta etapa, decide-se sobre o orçamento de comunicação, considerada como uma das decisões mais difíceis de tomar. Os autores apresentaram quatro métodos para o estabelecimento de orçamento: dos recursos disponíveis; da percentagem de vendas; da paridade com a concorrência e o de objetivos e tarefas. A sexta etapa é a definição do *mix* de comunicação de marketing, que consiste em distribuir o orçamento entre os meios de comunicação, ou seja, entre propaganda, promoção de vendas, relações públicas e assessoria de imprensa, eventos e experiências, força de vendas e marketing direto. A sétima etapa corresponde à mensuração dos resultados da comunicação, em que são as medidas de mudanças de comportamento que realmente interessam aos gestores. E, finalmente, a oitava etapa consiste na gestão do processo de comunicação integrada de marketing, que combina diversas disciplinas de comunicação, a fim de oferecer clareza e coerência nas mensagens.

Ao longo dos anos, os meios de comunicação (jornais, revistas, televisão, rádio, entre outros) preocuparam-se em transmitir e comunicar as informações. Com a

aplicação generalizada da Internet, a publicidade entrou num modo de comunicação interativa, em que cada consumidor pode ser identificado e tratado de forma individualizada. As suas preferências e necessidades podem ser pré-identificadas e a publicidade ser disponibilizada no tempo, forma e local adequados. Diante dessa nova possibilidade de propaganda, atender às necessidades dos consumidores de forma personalizada torna-se numa questão importante. Os autores Chen e Hsieh (2012) desenvolveram um trabalho para identificar os principais atributos de uma mensagem publicitária móvel personalizada, para diferentes produtos, tendo concluído que são seis os atributos mais importantes para anúncios personalizados: preço, preferência, promoção, interesse, marca e tipo de dispositivo móvel.

Para o produto café verde não se encontraram investigações específicas sobre promoção, por isso, as variáveis identificadas relacionadas foram selecionadas junto ao livro de texto de Kotler e Keller (2006) e dos atores envolvidos neste elo da cadeia do café verde. A síntese de autores e assuntos encontrados nesta revisão apresenta-se na Tabela 7.

Tabela 7. Síntese de temas ligados à promoção e respetivos autores

Promoção	Importância da informação na cadeia;	Wiengarten et al. (2010);
	<i>Mix</i> de promoção de marketing;	Kotler e Keller (2006);
	Proliferação de “Grandes dados”;	Harvey et al. (2012);
	Vantagem e desvantagem da propaganda sobre a publicidade;	Eisend e Kuster (2011);
	Ações no desenvolvimento de uma comunicação eficaz;	Kotler e Keller (2006);
	Atributos em uma mensagem publicitária móvel personalizada.	Chen e Hsieh (2012).

2.2.4. Distribuição física dos produtos

Sistema de distribuição equivale à combinação das instituições por via das quais se comercializa produtos para os diversos tipos de compradores, desde os compradores industriais aos consumidores finais. Inclui todas as atividades assumidas para tornar o produto acessível ou disponível aos consumidores, retalhistas, atacadistas e a qualquer outra empresa de distribuição física envolvida no processo (Kotler e Keller, 2006).

A fim de aumentar a eficiência de distribuição e, portanto, a competitividade da empresa, Lau (2012) desenvolveu um estudo de caso que fornece uma visão sobre o uso de técnicas de gestão para melhorar a eficiência do sistema de distribuição. Os resultados deste estudo de caso revelam que exigem medidas adequadas de gestão, tais como segmentação de clientes e discriminação de preço, passíveis de ajudar a melhorar a eficiência da distribuição global da cadeia de abastecimento, para atender às necessidades dos clientes. Tentativas de melhorar a gestão de *stock* e a racionalização da rede de retalho podem melhorar a distribuição dos produtos e serviços. Para isto, torna-se indispensável uma compreensão completa das necessidades dos clientes e das capacidades de abastecimento da cadeia, bem como dos ajustes correspondentes em estratégia de negócios, estilo de liderança e cultura organizacional.

Atualmente, existe uma grande tendência para a utilização de multicanais de distribuição. Mais de 80 por cento dos retalhistas dos EUA indicaram que vendem mercadorias por meio de multicanais (Zhang et al., 2010). Os consumidores ficam mais satisfeitos quando conseguem encontrar o produto que desejam, onde e quando desejam. Uma distribuição intensiva aumenta a utilidade de tempo e lugar e faz com que os clientes percebam um maior valor no produto, ao reduzir o seu esforço para adquiri-lo (Smith, 1992).

Para alcançar e atender bem os usuários finais ou clientes, os intermediários do canal de distribuição constituem-se num ativo-chave de marketing para os fabricantes. Os fabricantes e intermediários têm de criar valor para os produtos ou serviços e, assim, entregá-los aos usuários finais. A este propósito, Chiayin, Sharmila e Sanjit (2012) desenvolveram uma investigação em contexto de multicanais, em que o fabricante utiliza um *website* de publicidade, além dos canais de intermediários. Os autores concluíram que os investimentos relacionados com os ativos intangíveis – tais como treinamentos de operações por parte dos fabricantes e intermediários, de investimentos em relacionamentos dos intermediários com os seus clientes finais e aumento da dependência de intermediários – se mantêm ou até aumentam, mesmo quando os fabricantes têm seu próprio *site* para venda direta. Além disso, independentemente de ter o seu próprio *site*, a confiança dos fabricantes e intermediários aumenta com a maior competência em *websites* dos seus intermediários. Descobriram ainda, que, na medida em que o *site* na Internet do fabricante pode executar as mesmas funções que os intermediários, a dependência do fabricante para com esses intermediários diminui. Surpreendentemente, os fabricantes cujos *sites* de *e-commerce*, ou sítios de comércio eletrónico, têm facilidade de operação e contam mais com intermediários do que os fabricantes cujos *sites* não têm essa facilidade. Finalmente, o estudo concluiu que a dependência dos fabricantes dos seus intermediários aumentou ao longo do tempo, apesar de deterem os canais *web* diretos, o que provavelmente se deve às oportunidades de crescimento do mercado.

O processo de comunicação na cadeia de distribuição tem sido estudado por alguns pesquisadores, porém, abaixo da necessidade, dada a sua importância. Por mais de dez anos, a integração da cadeia de suprimentos tem sido indicada como um tema fundamental para a gestão de cadeias (X. Zhao, H. Zhao e Hou, 2010). X. Zhao, H.

Zhao e Hou (2010) mostraram que a troca de dados em operações da cadeia de abastecimento pode ser implementada por e-polos (pólos de comunicação via e-mail/informatizados). No seu artigo, os autores estudaram o mecanismo de integração de informações e apontaram limitações técnicas e de gestão. Afirmaram que os “e-polos” poderiam representar uma solução fundamental para integração da cadeia produtiva.

Os fabricantes dispõem de muitas opções para distribuírem os seus produtos. Podem vender diretamente ou utilizar canais de um, de dois ou de três níveis de intermediários. Nesta ordem de ideias, Yoo, Donthu e Lee (2000) concluíram que a intensidade da distribuição afeta positivamente a imagem da marca por influenciar de modo positivo a qualidade percebida, a lealdade e a consciência ou associações em relação a esta.

A gestão da distribuição tem, portanto, como objetivo básico maximizar as utilidades de tempo, lugar e posse de um bem ou serviço, ou seja, oferecê-lo no momento e no lugar certos em que o cliente necessita destes, facilitando a transferência efetiva da sua propriedade. É preciso analisar as necessidades dos clientes, definir objetivos e identificar e avaliar as opções de intermediários necessários para atenderem a estes clientes (Kotler e Keller, 2006).

Venkatesan et al. (2007) argumentaram que os operadores de multicanais são capazes de entregar mais valor aos clientes e ainda de gerar retorno significativo do investimento, alavancando o seu *marketing mix* tradicional para os ambientes online. Com estas ações na distribuição de um produto ou serviço, haverá maior possibilidade de coordenação no que se refere à compra de matérias-primas, à produção e ao controle de estoques. Isto contribui para que haja maior entendimento sobre o perfil do cliente, a sua localização, número e porte, além de um maior conhecimento também quanto à forma e aos resultados das políticas empregadas pelos seus intermediários, inteirando-

se, assim, das facilidades e/ou dificuldades que estes poderão encontrar para atender ao consumidor final.

O conceito de distribuição física tem recebido crescente atenção e cada vez mais empresas o valorizam. Para lá de melhorar o nível de satisfação do consumidor, o sistema de distribuição física oferece um potencial de economia de custos. O conceito de distribuição física exige que todas as decisões sejam tratadas dentro de uma estrutura unificadora, visto que, quando as pessoas que processam pedidos – os planejadores de depósitos, os gerentes de *stock* e de transporte – tomam decisões, afetam os custos e a capacidade de atender à demanda uns dos outros.

Todos sabemos o quão rapidamente a tecnologia está a mudar. Todos sabemos acerca dos mercados que se estão a tornar globais, acerca das mudanças na força de trabalho e na demografia. Mas há um bloqueio que impede as pessoas de prestar atenção à mudança nos canais de distribuição. (Drucker, cit. em Rosenbloom, 1999, p. 169, tradução do autor)¹

As palavras de Peter Drucker reforçam a ideia de que, entre os elementos do *marketing mix*, o sistema de distribuição ficou como que abandonado por um longo período. Porém, nos últimos anos, parece que este se tem apresentado como o elemento de maior potencial para oferecer vantagens competitivas, quando comparado com os outros elementos do *marketing mix*.

Day (1994) afirmou que a essência da vantagem competitiva é construída sobre a combinação de três impulsos: melhor, mais rápido e mais próximo. Assim, as organizações precisam inovar continuamente e posicionar bem os seus produtos e serviços para construírem novas fontes de vantagens antes que os rivais as surpreendam. Este autor aventou que a aceitação passiva dos arranjos de canais existentes será cada

¹ *Everyone knows how fast technology is changing. Everyone knows about markets becoming global and about shifts in the work force and in demographics. But still people pay attention to change distribution channels.*

vez mais arriscada. Em todos os mercados, as empresas vêm enfrentando custos de vendas progressivamente maiores, tendo pouco aumento de produtividade para os compensar. Ao mesmo tempo, as exigências dos clientes por relacionamentos mais próximos e tecnologia de informação, que permitam ligações diretas de entrada de pedidos e fluxos rápidos de informações entre compradores e vendedores, estão a forçar as empresas para reconsiderarem os canais tradicionais. Estudos recentes mostram que 94% dos retalhistas com melhor desempenho financeiro são operadores de multicanais (Barsh et al., 2000).

Kotler e Keller (2006) asseveram que a gestão eficaz do canal demanda a seleção, o treino e a motivação dos intermediários. Os conflitos nos canais são frequentes e precisam ser gerenciados com cuidado. Para estes autores, existem conflitos verticais, que se referem aos membros de um mesmo canal, nos seus diferentes níveis; conflitos horizontais, que, neste caso, ocorrem num nível de um dado canal, e conflitos de multicanal, que sucedem quando dois ou mais canais vendem para o mesmo mercado. Os atores do sistema de distribuição devem desempenhar quatro funções básicas: o transporte ou a distribuição física do produto, o *stock* (fornecimento) dos produtos, a comunicação com os compradores e a transferência de posse.

A utilização de estratégias de canais de marketing cresce a cada dia e o empirismo dá lugar a estudos sistemáticos, profissionalizados e com aplicação de teorias mais sofisticadas, integrando-se numa grande rede de relacionamentos (Ford, 2003).

A literatura evidencia vários estudos sobre o *marketing mix* nas suas diferentes perspectivas e esta revisão de literatura confirma a importância destes instrumentos no contexto das organizações, considerando os estudos analisados, conforme a síntese apresentada na Tabela 8, a seguir.

Tabela 8. Síntese das variáveis de distribuição e respectivos autores

Distribuição (Praça)	Eficiência de distribuição;	Lau (2012);
	Multicanais;	Zhang et al. (2010); Venkatesan et al. (2007);
	Percepção de maior valor no produto;	Barsh et al. (2000);
	Estratégias nas cadeias de suprimento;	Smith (1992); McAdam e McCormack (2001);
	Estratégia do canal de marketing;	Ford (2003); Lee (2002); Gattorna (2006); Vachon, Halley e Beaulieu (2008) Sun e Hsu (2009);
	Troca de dados em operações da cadeia de abastecimento por comunicação informatizada;	Stavrulaki e Davis (2010); X. Zhao, H. Zhao e Hou, (2010);
	Intensidade da distribuição e imagem da marca.	Yoo, Donthu e Lee (2000).

Fonte: o autor.

Uma síntese dos instrumentos de marketing (4 P's), relacionados com os autores de investigações que abordaram o tema, as variáveis a serem investigadas e as respectivas questões do questionário de investigação é apresentada na Tabela 9.

Tabela 9. Síntese das variáveis do marketing mix, respectivos autores e questões feitas aos atores investigados

<i>Marketing mix</i>	Variáveis	Autores	Questionário
Produto	Tipo de bebida	Cafeicultura, a revista do	Questões
	Número de defeitos	agronegócio café.	N ^{os} 1
	Cor	Kozup, Creyer e Burton (2003);	a
	Tamanho do grão	Chu, Chintagunta (2009);	7
	Embalagens	Kotler e Keller (2006);	
	Garantias		

Continuação	Ponto de venda	Lau (2012); Zhang et al. (2010);	Questões
Praça	Corretores	Smith (1992); Chiayin, Sharmila	N ^{os} 8
	Qualidade da venda direta,	e Sanjit (2012); X. Zhao, H.	a
	Disponibilidade de produto	Zhao e Hou (2010); Yoo,	10
	Tempo de espera para entrega	Donthu e Lee (2000); Kotler e	
	Facilidade/ qualidade dos transportes	Keller (2006).	
	Estrutura física de distribuição		
	Troca de dados e informações		
	Nível profissional dos envolvidos		
Formação de Preço e uso da Internet	Prazo de pagamento	Campbell (1999); Xia, Monroe e	Questões
	Condições de crédito	Cox (2004); Kotler e Keller	N ^{os} 11
	Uso da Internet – pregão	(2006); Lowe e Alpert (2010);	e
	Crédito de impostos	Codini, Saccani e Sicco (2012);	12
	Comparação instantânea de preço	Chandrashekar e Suri (2012);	
	Leilão reverso	Danes e Lindsey-Mullikin	
	Mecanismo “defina o seu preço”	(2012).	
	Grupos de compra e venda		
Promoção	Propaganda	Kotler e Keller (2006); X. Zhao,	Questões
	Promoção de vendas	H. Zhao e Hou (2010); Eisend e	N ^{os} 13
	Venda pessoal	Kuster (2011); Chen	e
	Relações públicas	e Hsieh (2012); Harvey et al	14
	Publicidade	(2012); Aravindakshan, Peters e	
	Relacionamentos com clientes	Naik (2012).	
	Merchandising		

Fonte: o autor.

2.3. Alinhamento de cadeia de suprimentos em relação ao *marketing mix*

Brown e Blackmon (2005) consideraram que o alinhamento deve ser visto como um processo contínuo e dinâmico em que as capacidades da organização devem estar em harmonia, ou alinhadas, com as exigências do mercado ou dos clientes. Segundo estes autores, o alinhamento das operações de uma empresa às exigências do mercado relaciona-se com a vantagem competitiva da mesma, ou seja, deve haver

compatibilidade entre as necessidades dos clientes e as habilidades operacionais (internas e externas) das organizações envolvidas. Assim, para estes autores, identificar e conhecer os fatores que estão alinhados e aqueles que não estão constitui um passo indispensável para se conseguir eficiência e eficácia na organização, com o objetivo de atender às necessidades dos consumidores. Este diagnóstico também se reveste de importância, no sentido em que demonstra aos gestores da empresa quais são os pontos-chave em que o alinhamento poderia ser essencial à organização.

Sabe-se que o sucesso de uma empresa depende do alinhamento estratégico entre os seus departamentos e o ambiente. Segundo Acur, Kandemir e Boer (2012), estudos detalhados sobre pontos específicos como o papel do alinhamento e o seu impacto sobre o processo de desenvolvimento de novos produtos estão pouco desenvolvidos. Estes autores estudaram os efeitos de vários fatores internos e externos sobre as diferentes formas de alinhamento, assim como os efeitos dessas formas de alinhamento num conjunto de indicadores de desempenho de desenvolvimento de novos produtos. Eles concluíram que as capacidades internas são mais suscetíveis de se associarem ao desenvolvimento de alinhamento estratégico do que os fatores ambientais. Neste caso, o planeamento estratégico e de inovação parece afetar positivamente o alinhamento de mercado, tecnológico e de marketing de desenvolvimento de novos produtos. Quanto ao favorecimento ambiental, o estudo evidenciou que é negativamente associado ao alinhamento de marketing de desenvolvimento de novos produtos, mas não exerce efeito sobre as outras duas formas de alinhamento.

O estudo mostrou, ainda, que a mudança tecnológica tem um efeito positivo sobre o alinhamento tecnológico e um efeito negativo sobre o alinhamento de marketing de desenvolvimento de novos produtos, embora não exerça qualquer efeito no alinhamento do mercado. Conclui ainda que o alinhamento tecnológico e de marketing de

desenvolvimento de novos produtos afeta o desempenho de forma positiva, apesar de o alinhamento mercado não acarretar quaisquer efeitos significativos de desempenho.

De forma semelhante, para Umanath (2003), o alinhamento pode ser abordado como um padrão de interdependências entre organizações de uma cadeia de distribuição, sujeito a múltiplas contingências. Esta perspectiva torna-se ainda mais complexa quando se examinam as chamadas cadeias de suprimento ou de distribuição que, segundo Chopra e Meindl (2004), se compõem por todas as organizações direta ou indiretamente envolvidas no processo de distribuição de um produto ou serviço, tendo como objetivo atender às necessidades e desejos dos clientes.

Destaca-se ainda o estudo realizado por Faria e Carvalho (2009) que analisou o alinhamento entre logística, produção e marketing numa indústria. Essa integração foi entendida pelos autores como fonte de eficiência, embora requeira sinergia na troca de informações. Tendo como alvo uma grande organização industrial, os investigadores indicaram a dificuldade encontrada para alinhar as operações desta com as dos fabricantes, ou seja, na sua cadeia de suprimentos. Tudo isto demonstra que o alinhamento na cadeia de suprimentos depende de vários requisitos, inclusivamente de um trabalho conjunto, baseado na comunicação e na interação fluidas entre os diferentes elos da cadeia.

Um fator preponderante nas relações estabelecidas numa cadeia de suprimentos é a comunicação. Todavia, muitos outros aspetos devem ser levados em consideração quando se fala de alinhamento, pois a cadeia envolve uma intensa gama de atividades. No seu estudo sobre *Enterprise Resource Planning* (ERP), Wu, Shin e Heng (2007) consideraram que, com a aproximação advinda do alinhamento, as organizações podem determinar mais fácil e sistematicamente as posições e os possíveis ajustes para maximizar a eficiência.

Lee (2002) estudou as estratégias nas cadeias de suprimento e verificou que estas devem estar “alinhadas” ou ir ao encontro das necessidades dos consumidores. Segundo este autor, as estratégias adotadas em cadeias de suprimento mais “estáveis” (em fontes de fornecimento e demanda) devem ser obrigatoriamente distintas daquelas adotadas em cadeias com alto nível de incertezas ambientais, como a imprevisibilidade na demanda e no fornecimento.

Para que se possa agregar valor ao produto e gerar maior competitividade e satisfação do cliente, Matthyssens e Vandembemt (2008) estudaram a comoditização da indústria eletrotécnica e sugeriram o alinhamento estratégico e operacional, a fim de superar barreiras identificadas e substituir o foco da oferta de um produto básico pelo foco nas estratégias de serviço, baseadas em valor e não em preço.

Croteau, Léger e Cassivi (2008) concluíram que o fenómeno do alinhamento é bimodal e requer que diferentes necessidades e potencialidades no processamento de informações se associem a cada estágio do produto e dos ciclos de vida dos relacionamentos do negócio. Esta afirmação mostra a necessidade de o alinhamento se tornar num processo dinâmico, que integre toda a organização, nos seus diferentes processos e estágios, tendo em vista a melhoria e a eficiência do produto ou serviço oferecido.

O alinhamento favorece, igualmente, a conciliação das estratégias corporativas e competitivas nas cadeias de suprimento. Segundo Chopra e Meindl (2003), a realização deste alinhamento pode ser dividida em três grandes fases:

1. Entender o cliente (ou o mercado);
2. Entender a cadeia de suprimentos;
3. Realizar o alinhamento estratégico.

Na fase 1, estuda-se o comportamento do mercado e dos clientes finais; buscam-se informações para dimensionar o tamanho do lote, o tempo de resposta que os clientes estão dispostos a esperar, a variedade de produtos necessária, o nível de serviço, o preço a ser estabelecido, o comportamento da demanda, entre outros aspetos. Todas estas perfazem informações necessárias para dimensionar os sistemas de abastecimento, de produção, de distribuição, além da gestão da demanda.

Na fase 2, procura-se a melhor forma de atuação da cadeia de suprimentos no mercado, de acordo com as definições da primeira análise. Esta fase deve estar de acordo com a estratégia do escopo do produto que pode ser funcional ou inovador.

A fase 3 caracteriza-se pela realização do alinhamento entre os dois primeiros fatores. Tornar-se-á necessário dimensionar a melhor estratégia de operações, de fornecedores e de logística, a fim de estas se adaptarem às necessidades da cadeia como um todo. Desta forma, predomina o foco na adaptação da organização ao ambiente, bem como a perspetiva de estratégias em redes inter-organizacionais (Venkatraman e Camillus, 1984).

Gattorna (2006) defende o alinhamento dinâmico da cadeia de suprimentos, que funcionaria como uma estrutura que integra a formulação da estratégia, o comportamento do cliente e as capacidades centrais da organização. Isto significa alinhamento entre o consumidor final, a cultura estratégica e a liderança, presumindo-se que um maior alinhamento produz um melhor desempenho nos negócios.

McAdam e McCormack (2001) pesquisaram a integração ou alinhamento entre a gestão da cadeia de suprimentos e a gestão de processos de negócios. Os autores evidenciaram a necessidade de “reinvenção” das organizações, tendo em vista a desregulamentação do mercado, a globalização e a abertura à intensa concorrência. Isto traria a necessidade do desenvolvimento de organizações “virtuais”, onde os líderes

teriam um alcance holístico, considerando toda a cadeia de suprimentos como um só negócio e não separadamente. Por meio da análise de três casos, os autores procuraram entender, então, se a efetiva gestão de processos de negócios gera benefícios por via da integração de todos os processos que se estendem pela cadeia de suprimentos. Chegaram à conclusão de que existem poucas evidências sobre organizações que exploram esta integração, embora muitos negócios estejam a ganhar vantagem competitiva por meio de cadeias “globais” de suprimento ou através do desenvolvimento de organizações “virtuais”. Os autores chamam a atenção para o facto de a gestão da cadeia e a gestão dos processos de negócios ainda serem tratadas separadamente, alertando para a necessidade dessa integração por via do desenvolvimento de um modelo que integre os processos de negócio.

Nessa mesma linha, Vachon, Halley e Beaulieu (2008) propuseram-se a examinar a possível correlação entre o alinhamento estratégico na cadeia de suprimentos, baseando-se nas prioridades tradicionais para a competitividade (custo, qualidade, flexibilidade e entrega), e o tipo de interação entre os fornecedores. Estas dimensões foram propostas por Hayes e Wheelwright (1979), que demonstraram quais as operações que as empresas devem escolher para competir no mercado. Partindo dos dados de 512 companhias do Canadá, pesquisadas entre 2003 e 2005, os autores analisaram os tipos de interação entre a empresa e os seus fornecedores e mediram o alinhamento na cadeia, por meio da diferença entre as exigências dos clientes e a ênfase que a organização coloca nessas mesmas exigências, conduzindo-as aos seus fornecedores. Chegaram à conclusão de que a cooperação entre fornecedores diminuiu significativamente o desalinhamento das prioridades competitivas da cadeia, o que demonstra a importância do relacionamento entre os elos que compõem uma cadeia produtiva, uma vez que todos são corresponsáveis pelo produto ou serviço entregue ao cliente.

Baseados na afirmação de que o uso da estratégia certa na cadeia de suprimentos pode melhorar o desempenho da sua gestão, Sun e Hsu (2009) realizaram um estudo em que analisaram as respostas obtidas de 243 fabricantes industriais com o objetivo de examinar de que forma o alinhamento entre a estratégia na cadeia de suprimentos e as incertezas do ambiente pode exercer impacto na sua gestão. Através da concepção de que o alinhamento possui uma configuração holística, os autores basearam-se num estudo realizado por Lee (2002), no qual este investigador propõe uma estrutura de incertezas ambientais para conceber a estratégia certa para a cadeia de suprimentos. Sun e Hsu (2009) configuraram este estudo de acordo com nove atributos da estratégia para a cadeia de suprimentos (preço, flexibilidade, qualidade, entrega, serviço, sistema de suporte operacional, sistema de informações em marketing, sistemas inter-organizacionais e sistemas de suporte à decisão estratégica), a fim de investigarem empiricamente a estrutura proposta por Lee (2002). Deste modo, por meio de testes a hipóteses baseadas neste constructo, concluíram que o alinhamento entre as incertezas organizacionais e a estratégia de gestão da cadeia de suprimentos tem um impacto positivo na sua gestão.

Muitos estudos foram desenvolvidos com o intuito de criarem um modelo ou estratégia que pudesse operar efetivamente através da complexidade de uma cadeia de suprimentos. Frohlich e Westbrook (2001) identificaram cinco estratégias para a cadeia de suprimentos e descobriram que o elo mais forte de integração entre fornecedores e consumidores apresenta intensa associação com a melhoria do desempenho. Assim, o desempenho organizacional encontra-se intimamente associado à prática de estratégias que visem o alinhamento da cadeia produtiva, gerando benefícios e maior competitividade.

Chi, Kilduff e Gargeya (2009) analisaram o relacionamento entre quatro constructos, a saber, características do ambiente de negócios, prioridades competitivas, estrutura da cadeia de suprimentos e desempenho de negócio da empresa, por meio da percepção de gestores de 995 empresas têxteis dos Estados Unidos da América. Concluíram que existe uma relação significativa entre as características do ambiente e as prioridades competitivas, tanto para alto quanto para baixo desempenho de negócios, e entre estas características e a estrutura da cadeia de suprimentos para altos desempenhos, mas não para baixos; que as prioridades competitivas também têm relações significativas com a estrutura da cadeia somente para alto desempenho. Apuraram, assim, que as diferenças nas respostas estratégicas em ambientes de negócio similares entre alto e baixo desempenho são notáveis. Para ambos os grupos pesquisados, a diversidade ambiental não afeta significativamente a ênfase estratégica e a cadeia de suprimentos. Para altos desempenhos, a flexibilidade foi tida como essencial a um ambiente de negócios complexo e dinâmico. Além disso, esse ambiente hostil leva a organização à busca da qualidade, do desempenho na entrega e da flexibilidade como prioridades. Ao enfrentar esse ambiente adverso e complexo, as empresas com baixo desempenho demonstram ênfase homogênea entre esses quatro constructos. Já para aquelas com alto desempenho, todas as quatro dimensões do ambiente têm alguma influência sobre a cadeia de suprimentos. O estudo mostra a necessidade de alinhamento entre estes constructos, a fim de alcançar um melhor desempenho organizacional.

Em relação aos estudos que visam trabalhar com o alinhamento e a gestão de cadeias de suprimentos, as abordagens são, igualmente, diferenciadas: gestão tecnológica e cadeia de suprimentos (Assumpção, 2003); alinhamento na cadeia de indústrias (Georges, 2009) e na cadeia do setor hoteleiro (Moysés e Moori, 2008); alinhamento de estratégias e processos na cadeia de suprimentos (Stavrulaki e Davis,

2010); a importância da informação na cadeia (Wiengarten et al., 2010), entre outros. Assim, percebe-se a relevância e as diferentes perspectivas sob as quais este assunto pode ser trabalhado.

O alinhamento é um importante instrumento para minimizar problemas estratégicos, operacionais, culturais e de relacionamentos nas organizações. Assim, estudiosos e gestores procuram desenvolver mecanismos que favoreçam o alinhamento organizacional no contexto interno (entre os diversos setores de uma determinada organização) e externo (entre as organizações e o seu ambiente).

Na Tabela 10, encontram-se sintetizados os vários estudos sobre o alinhamento relacionados com o *marketing*, nas suas diferentes perspectivas no contexto das organizações, e os respetivos autores.

Tabela 10. Síntese dos temas de alinhamento ligado ao marketing e respetivos autores

<i>Marketing mix</i>	Temas	Autores
Produto	Impacto sobre o processo de desenvolvimento de novos produtos;	Acur, Kandemir e Boer (2012);
	Alinhamento entre logística, produção e marketing;	Faria e Carvalho (2009);
	Estágio do produto e dos ciclos de vida dos relacionamentos do negócio.	Croteau, Léger e Cassivi (2008).
Praça	Estratégias nas cadeias de suprimento.	McAdam e McCormack (2001); Lee (2002); Gattorna (2006); Vachon, Halley e Beaulieu (2008); Sun e Hsu (2009); Stavrulaki e Davis (2010).
Formação de Preço e uso da Internet	Cadeia de suprimentos alinhamento na cadeia de indústrias e na cadeia do setor hoteleiro.	Sun e Hsu (2009); Frohlich e Westbrook (2001); Chi, Kilduff e Gargeya (2009); Assumpção (2003); Georges (2009);

Continuação

Moysés e Moori (2008).

Promoção Importância da informação na cadeia.

Wiengarten et al. (2010).

Fonte: o autor.

2.4. O agronegócio do café

O agronegócio atua em diferentes cenários e em ambientes extremamente dinâmicos. É um mercado instável e frágil, devido às condições climáticas e às variações económicas passíveis de afetarem o consumo. Estas condições favorecem a especulação comercial, sobretudo nos períodos de crise económica internacional. Por isso, traduzem-se necessárias estratégias que viabilizem as constantes adaptações e adequações de processos e técnicas, para uma maior sobrevivência das empresas do setor.

De entre as diversas atividades do agronegócio, a cafeicultura tem-se destacado não só contexto mundial, mas âmbito brasileiro, mineiro e na Região Sul de Minas em particular. O comércio mundial do café movimenta bilhões de dólares e mais de 20 milhões de pessoas em diversos países, sendo que estes dependem da economia cafeeira como meio de subsistência.

A cooperação entre as organizações envolvidas na produção e distribuição de produtos do agronegócio torna-se fundamental para a boa gestão da cadeia, dado que a otimização de processos continuará a exercer uma forte influência na capacidade competitiva das empresas (Frohlich e Westbrook, 2001).

2.4.1. O agronegócio do café no mundo

A relevância da cafeicultura pode ser percebida quando se analisa a história do café e a sua evolução no mundo, além dos benefícios econômicos, financeiros e sociais proporcionados pela atividade.

Acredita-se que a planta do café foi descoberta na região de Kaffa, na Etiópia, por volta do ano 600 d.C., quando se observou que o gado caprino ficava agitado após ingerir grãos do café. A sua popularidade espalhou-se por todas as regiões da terra. Atualmente existem culturas comerciais do equador aos trópicos e as principais espécies estão distribuídas da seguinte forma: o *Coffea Arabica* predomina no ocidente, onde 27 países o cultivam isoladamente e 31 o associam a outras espécies. No Brasil, as variedades mais cultivadas são Catuaí, Mundo Novo e Caturra (<http://www.planetaorganico.com.br/cafebrev1.htm> – 2011).

Em termos de requisitos climáticos, enquanto planta tropical, o café adapta-se a climas quentes e húmidos. As regiões mais favoráveis ao seu cultivo equivalem às que apresentam temperaturas médias anuais entre 18° e 20° C, com mínimas absolutas acima de zero e índices pluviométricos da ordem de 1.500 mm anuais. Os processos de cultivo e colheita variam entre os países e as suas diferentes regiões produtoras. Sabe-se que a cafeicultura consiste numa atividade que depende de grande quantidade de mão-de-obra não especializada e, por isso, exerce um importante papel na geração de emprego e renda de países produtores (<http://www.planetaorganico.com.br/cafebrev1.htm> – 2011).

O café era obtido por meio de um conjunto de operações com o fruto seco (também chamado de “café em coco” ou “pergaminho”), que era transformado em café verde (conhecido, outrossim, como “café beneficiado” ou “café limpo”). O “café verde” é entendido como aquele em que o grão está pronto a ser processado pela indústria de

torrefação e moagem, ou seja, para ser torrado, moído ou solubilizado (<http://www.planetaorganico.com.br/cafebrev1.htm> – 2011).

Matiello et al. (2005) afirmam que a cadeia produtiva do café no Brasil possui cinco “elos”: produção, indústria de torrado e moído, indústria de solúvel, comércio (interno e externo) e consumidor. O setor de produção é representado pelos produtores, muitas vezes por meio das suas cooperativas. Já a indústria de torrefação e moagem possui, aproximadamente, 1600 empresas no país e é representada pela Associação Brasileira de Indústrias de Torrefação e Moagem de Café (ABIC).

Na indústria, o setor de torrefação e moagem é constituído por um grande número de pequenas empresas, espalhadas por vários estados do Brasil, que se dedicam quase exclusivamente ao abastecimento interno. Já o setor de solubilização é fortemente concentrado, ou seja, existem poucas empresas que atuam neste ramo, estando voltadas, sobretudo, para as exportações. O comércio de café é representado pelos centros e associações de comércio a nível regional e pelo Conselho dos Exportadores de Café (CECAFÉ) que abrange vários tipos de organizações que comercializam o café no mercado interno e externo.

Quanto ao consumo, corresponde ao setor da cadeia produtiva que mais influencia e é influenciado pelas indústrias e organizações comerciais. Para satisfazer as necessidades de consumo, promove-se a criação de novos produtos, embalagens e serviços, para lá de uma oferta que assume várias formas, como grãos torrados e moídos, café instantâneo (solúvel) e café como bebida pronta (Matiello et al., 2005).

A visão sistémica ou de cadeia do negócio do café revela-se importante porque permite conhecer as diferentes interfaces entre setores ou elos e, conseqüentemente, entender as relações permitidas entre essas interfaces. Por exemplo, as organizações que produzem o café verde têm como clientes as organizações que distribuem, beneficiam e

exportam este produto. Também fazem parte deste ambiente as empresas de logística e transportes, que suportam as operações nos diversos elos da cadeia, e os corretores, que trabalham na comercialização do produto. Essas empresas servem para suportar o bom funcionamento da cadeia nos seus diferentes elos.

De acordo com dados da Organização Internacional de Café (OIC), a produção mundial deve somar entre 133 e 135 milhões de sacas de 60 kg em 2010/2011.

2.4.2. O agronegócio do café no Brasil

No Brasil, o negócio do café destaca-se, desde a época colonial, na sua história econômica e social. A economia brasileira deve um reconhecimento especial a esta cultura, pois é bem provável que o seu desenvolvimento se traduzisse aquém do atual, caso o café não fosse implantado no país (CECAFÉ, 2010). O Brasil tem conquistado o lugar de líder mundial na produção e exportação de café, além de vice-líder no ranking de consumo.

No que respeita ao mercado, este iniciou-se juntamente com a implantação da cultura do café no Brasil, no século XVI, conhecendo grande crescimento no século XVIII, com o chamado “ciclo do café”, quando a produção deste integrou a principal atividade econômica do país (CECAFÉ, 2010).

Presentemente, o café ainda desempenha um importante papel no desenvolvimento econômico e social do Brasil, colocando este país como o mais destacado no cenário mundial desta *commodity*, além de líder mundial na exportação de café, como pode ser observado na Tabela 11.

Tabela 11. Exportações de países para todos os destinos

Sacas de 60 kg		Nov. 2010	Dez. 09 a Nov. 10
TOTAL		7 689 901	95 041 108
Natural Brasileiro		3 117 055	32 213 336
Suave Colombiano		893 698	8 493 998
Outros Suaves		1 341 588	22 511 742
Robustas		2 337 560	31 822 032
Brasil	A/R	3 150 994	32 127 427
Vietname	R	1 000 000	14 628 192
Colômbia	A	826 698	7 504 151

Fonte: Organização Internacional do Café.

De acordo com Vegro (2010), até agosto de 2010, as transações envolvendo café verde somaram 2,84 bilhões de dólares, representando 2,25% do total da pauta de exportações brasileiras. O autor chama atenção para o facto de que o café se situou acima da indústria automobilística, que faturou, em comparação, apenas 2,80 bilhões de dólares com participação relativa de 2,25% no total das exportações, conforme se apresenta na Tabela 12.

Tabela 12. Valor e participação no total das exportações, segmentos selecionados, Brasil, janeiro a agosto de 2010

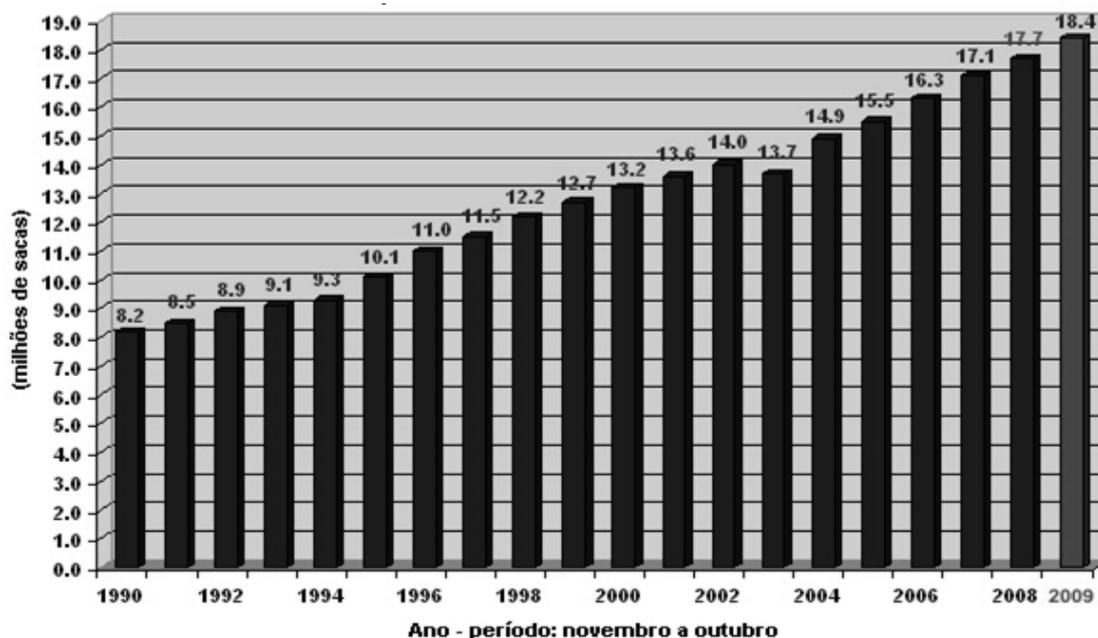
Segmento	Valor (USD – Bilião)	Participação no total (%)
Minério de ferro	15,92	12,63
Óleos brutos de petróleo	9,99	7,92
Soja	9,5	7,54
Açúcar	5,3	4,21
Carne de frango	3,73	2,96
Celulose	3,08	2,45
Farelo e resíduos de óleo de soja	2,97	2,36
Café	2,84	2,25
Automóveis	2,80	2,22
Carne bovina	2,64	2,09

Fonte: Lima (2010).

As exportações brasileiras no setor cresceram 33% em relação a 2009, atingindo 5,6 bilhões de dólares. As vendas externas alcançaram alta de 9% em comparação com o ano anterior, totalizando 33 milhões de sacas de 60 kg, segundo o CECAFÉ (2010).

A cafeicultura brasileira tem como principais mercados externos a Alemanha, os Estados Unidos da América, a Itália e o Japão (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), 2010; Instituto de Economia Agrícola (IEA), 2010). Em termos de mercado interno, o Brasil consome mais café do que todos os outros países produtores do grão juntos e lidera o crescimento global, conforme se observa na Figura 1, a seguir.

Figura 1. Evolução do consumo interno de café no Brasil



Fonte: ABIC.

Além da sua importância econômica, o agronegócio do café desempenha, no Brasil, um papel social relevante, empregando, direta e indiretamente, cerca de 10 milhões de pessoas, em atividades que movimentam 2,1 milhões de toneladas de produto. No

campo da tecnologia, a produção de café carece de investimentos avultados em máquinas e equipamentos, tais como tratores agrícolas, colheitadeiras, pulverizadores, semeadoras e até aviões para pulverização e aplicação de defensivos agrícolas, normalmente usados em grandes propriedades. Além destes, registam-se os investimentos na indústria de defensivos agrícolas, que buscam sempre produtos mais eficazes, eficientes e ainda menos agressivos para a natureza. A atividade do café movimenta igualmente a indústria de sementes, de fertilizantes e de outros produtos que contribuem para a produção e a melhoria da qualidade do produto (CECAFÉ, 2010).

Minas Gerais é o estado com maior produção de café do Brasil, com 24,7 milhões de sacas de 60 kg de café verde, no ano de 2010, o que equivale a 52,3% da produção nacional, conforme se demonstra na Tabela 13.

Tabela 13. Produção de café beneficiado – safra 2009/201

	Produção (mil sacas de 60 kg beneficiadas)
Minas Gerais	24.700
Sul/ Centro-Oeste	12.415
Triângulo/ Alto Paranaíba/ Noroeste	5.332
Zona da Mata/ Jequitinhonha/ Mucuri/ R. Doce/ Central/ Norte	6.953
Brasil	47.198

Fonte: Convênio: MAPA – SPAE / CONAB – setembro de 2010.

Aspetos relacionados com o clima, o solo, a localização, entre outros, fazem com que o estado de Minas Gerais apresente vantagens competitivas não só no tocante ao café convencional, mas também em relação aos cafés *gourmet*, *premium* e orgânico, que são tipos de café finos e de qualidades especiais (Associação de Produtores de Cafés Especiais (BSCA), 2011).

O Estado tem trabalhado com o objetivo de certificar a origem dos seus cafés e o alcance destes. Estabeleceu, então, a Portaria 165/95, de 27 de abril de 1995, que

delimita as regiões produtoras de café no estado de Minas (Instituto Mineiro de Agropecuária (IMA)). As regiões produtoras ficaram assim definidas: Região Sul de Minas, Região dos Cerrados de Minas, Região das Montanhas de Minas e Região do Jequitinhonha de Minas.

A Região Sul de Minas compreende as áreas geográficas delimitadas pelos paralelos 21° 13` a 22° de latitude e 44° 20` a 44° 20` de longitude. Está localizada entre as três maiores capitais do Brasil e próxima do Porto de Santos, o maior do país. A região caracteriza-se pela produção de cafés de ótima qualidade, em função das características climáticas favoráveis ao desenvolvimento da sua cultura. Em mais de 28 mil propriedades, são cultivados 1,5 bilhões de covas de café; numa área de 510 mil há uma produção de 12,6 milhões de sacas de 60 kg de café beneficiado, aproximadamente. A Região Sul de Minas é, portanto, a maior produtora de café do estado de Minas Gerais.

Algumas transformações significativas têm ocorrido, contudo, nos segmentos de produção e distribuição de café, nas diferentes regiões do Brasil e do Sul de Minas Gerais. Num trabalho desenvolvido especificamente na Região Sul de Minas, Ribeiro e Mezzomo (2000) verificaram que as exportações que antes eram realizadas em sacas de juta passaram também a ser feitas em *containers*. Identificaram, ainda, o início de acondicionamento a granel em *big bags* (sacas com capacidade de 1,200 kg), o que facilita as movimentações e os transportes, gerando benefícios para a qualidade dos grãos; a introdução de sistemas informatizados de gestão que facilita, por seu lado, a logística e os processos de armazenagem e transporte. Finalmente, destacam-se as mudanças ocorridas com o incremento de cooperativas, com o funcionamento do porto seco de Varginha e o desenvolvimento de empresas que produzem cafés finos, de melhor qualidade e acessíveis às diferentes classes sociais da região.

A realização de estudos sobre alinhamento nas cadeias de suprimento deste setor constitui um desafio, tendo em vista a necessidade de disponibilizar conhecimento e informações para os diferentes setores, na medida em que diversos autores contingencialistas estabeleceram uma correlação positiva entre o alinhamento estratégico e operacional e a performance organizacional.

CAPÍTULO III – MODELO CONCEPTUAL GERAL DE INVESTIGAÇÃO

A partir da revisão de literatura efetuada, neste capítulo é apresentado o modelo teórico com base no qual foi suportada esta investigação, que inclui, também, a delimitação do problema a estudar, os objetivos e as respectivas hipóteses.

3.1. Delimitação do problema a estudar

A literatura consultada enfatiza a necessidade de buscar, na prática, o alinhamento estratégico e operacional das ações organizacionais. Como realçado, este alinhamento pode ocorrer no âmbito interno, quando realizado entre diferentes áreas de uma organização ou entre as estratégias adotadas para a gestão dos mesmos, ou pode sobrevir, também no contexto externo, quando se trata de ações fora da organização (Venkatraman e Camillus, 1984; Miles e Snow, 1984, 1994; Chen, 2010).

Como visto na revisão da literatura, diversos autores sustentam que as organizações devem estar sempre bem posicionadas e alinhadas, estratégica e operacionalmente, para responderem às solicitações internas e externas, procurando com isso obter vantagens competitivas (Acur, Kandemir e Boer, 2012; Wever et al., 2010; Branson, 2008; Fitzpatrick, 2007; Venkatraman e Camillus, 1984).

Observou-se, também, que a maioria dos estudos foi realizada no contexto do alinhamento interno (intra-organizacional) (Matthyssens e Vandenbempt, 2008; Beer, Voelpel e Leibold, 2005; Ghobril e Moori, 2007; Cox, Chicksand e Yang, 2007; Stavoulaki e Davis, 2010; Sun, Hsu e Hwang, 2009; Vachon, Halley e Beaulieu, 2008; Wever et al., 2010) e que poucos estudos se debruçaram sobre o alinhamento externo (inter-organizacional). Da revisão da literatura, igualmente se detetou a inexistência de

trabalhos sobre alinhamento estratégico na cadeia de suprimentos do agronegócio do café.

Na medida em que o alinhamento promove o ajuste de estratégias e operações entre as diferentes funções e processos, favorecendo a sobrevivência das organizações em toda a cadeia (Venkatraman e Camillus, 1984; Miles e Snow, 1984, 1994; Fitzpatrick, 2007; Branson, 2008; Chen, 2010; Wever et al., 2010; Acur, Kandemir e Boer, 2012), exponenciando também a relevância das ações de marketing na satisfação das necessidades e desejos dos consumidores (Lee, 2002; Umanath, 2003; Chopra e Meindl, 2004; Brown e Blackmon, 2005; Gattorna, 2006; Matthyssens e Vandenbempt, 2008; Croteau, Leger e Cassivi, 2008; Faria e Carvalho, 2009; Wu, Shin e Herg, 2009; Acur, Kandemir e Boer, 2012), optou-se pelo estudo da temática que trata do alinhamento externo com o *marketing mix* nas empresas da cadeia de distribuição. Cumulativamente enquadrou-se a temática referida no agronegócio do café.

Relativamente a este assunto, considerou-se o seguinte:

- a) A importância do agronegócio do café, percebida pela sua história e pela sua evolução no Brasil e no mundo;
- b) Os benefícios económicos, financeiros e sociais proporcionados por esta atividade, sem esquecer que o comércio mundial do café movimenta biliões de dólares, beneficiando mais de 20 milhões de pessoas em 40 países;
- c) O facto de o Brasil ser o maior produtor e exportador mundial de café;
- d) O facto de a Região Sul de Minas ser a principal região produtora de café do Brasil.

Perante estes, decidiu-se, então, estudar as ações de gestores de organizações que atuam na cadeia de suprimentos do agronegócio do café, a fim de verificar se estão alinhadas, estratégica e operacionalmente, em relação aos atributos do *marketing mix*.

Assim sendo, o problema delimitado de investigação a que se propõe dar resposta é: “estarão as ações de gestores de organizações na cadeia de suprimentos do agronegócio do café verde, da Região Sul de Minas, alinhadas, estratégica e operacionalmente, em relação aos atributos do *marketing mix*?”

3.2. Modelo teórico de suporte à investigação

Nesta investigação, adotou-se o modelo proposto por Chopra e Meindl (2003), que considera três fases quando se trata de analisar o alinhamento externo:

Fase 1. Entender o cliente (ou o mercado);

Fase 2. Entender o produtor e as suas estratégias para a distribuição;

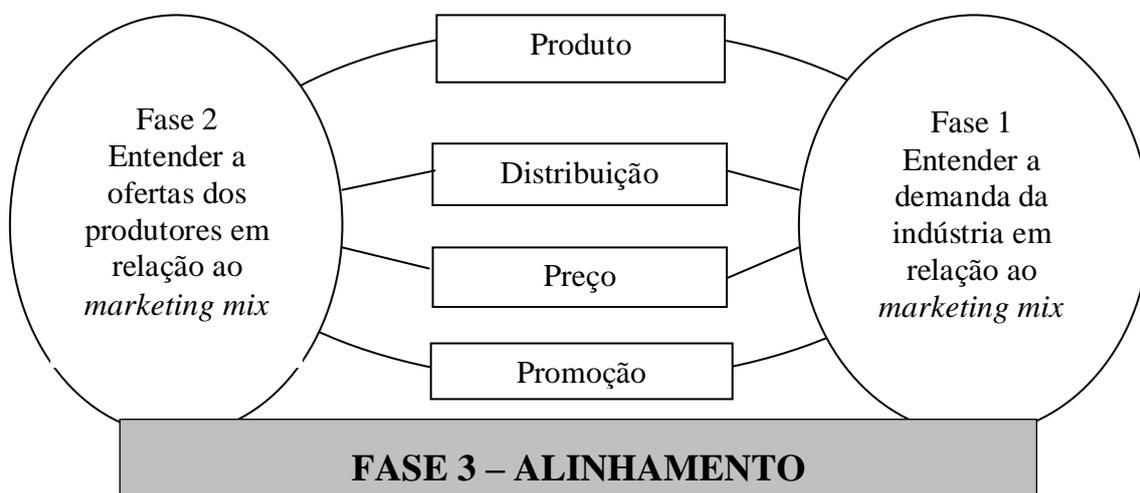
Fase 3. Analisar o alinhamento.

Optou-se por este modelo por ser viável na circunstância e por se ajustar aos objetivos da investigação que é verificar se ações dos produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem, na cadeia de suprimentos do agronegócio do café verde, da Região Sul de Minas, estão alinhadas, estratégica e operacionalmente, em relação aos atributos do *marketing mix*.

Neste sentido e relativamente às fases (1) e (2), foram investigados os dois elos da cadeia de suprimento do café que, neste estudo, são constituídos pelos (a) produtores de café verde e pelos (b) gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde.

A investigação em torno do alinhamento respeita, portanto, as ações destes dois grupos de atores da cadeia produtiva do café relativamente às variáveis do *marketing mix*, esquematizada na Figura 2.

Figura 2. Modelo conceptual geral adotado



Fonte: Chopra e Meindl (2003), adaptado.

3.3. Objetivos e hipóteses de investigação

3.3.1 Objetivo geral

O objetivo da presente investigação é verificar se ações dos produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem, na cadeia de suprimentos do agronegócio do café verde, da Região Sul de Minas, estão alinhadas, estratégica e operacionalmente, em relação aos atributos do *marketing mix*.

A investigação, foi organizada em três fases: a primeira consistiu em entender o cliente ou o mercado do café verde (Fase 1); na segunda fase, procurou-se entender o produtor e as suas estratégias para a distribuição deste produto (Fase 2) e finalmente, na terceira fase, analisou-se o alinhamento entre produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem desta cadeia (Fase 3) (Chopra e Meindl, 2003). Neste pressuposto,

estabeleceram-se três objetivos específicos a atingir, um para cada fase da investigação. Foram, também, estabelecidas hipóteses, por se entender que estas representam ferramentas poderosas para o avanço do conhecimento, por capacitarem o investigador nas suas abstrações (Kerlinger, 2003).

3.3.2. Objetivos específicos e respetivas hipóteses

3.3.2.1. Entender as ações dos gestores da indústria de torrefação: H1 a H4.

Na fase 1, investigou-se as ações dos clientes, isto é, dos gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde, para identificar as suas necessidades, as suas exigências e a importância que atribuem às variáveis de estudo, constituindo-se no objetivo 1: verificar as ações dos gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde quanto a produto, preço, sistema de distribuição e promoção, na Região Sul de Minas, Brasil.

É destacado pela literatura que os consumidores valorizam de forma diferente a importância e a quantidade de atributos de um produto (Viot, 2012). Além da qualidade intrínseca do produto, os consumidores têm em consideração a marca (Zeugner-Roth, Diamantopoulos e Montesinos, 2008; Thompson e Sinha, 2008; Kim e Meyers-Levy, 2008; Argo, Popa e Smith, 2010; Bouten, Snelders e Hultink, 2011; Heath, DelVecchio e McCarthy, 2011; Malär et al., 2011; Balmer, 2012), as embalagens (Kotler e Keller, 2006; Kozup, Creyer e Burton, 2003) e as garantias dadas pelas empresas (Kotler e Keller, 2006).

A ação dos gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde, relativamente ao “produto”, foi analisada quanto à qualidade, às embalagens e à confiança/segurança, o que gerou a primeira hipótese, ou seja:

Hipótese 1: Gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, exigem e consideram importantes as características do produto, assim como a embalagem, a garantia e a segurança/confiança.

Foram analisadas, ainda, ações dos gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde quanto à distribuição dos produtos. Investigou-se o seu uso e importância, uma vez que o conceito de distribuição física tem sido cada vez mais valorizado. Aumenta a cada dia a utilização de multicanais para possibilitar aos consumidores encontrarem o que desejam, no local e no tempo certo (Yoo, Donthu e Lee, 2000). A distribuição intensiva aumenta a satisfação dos clientes e afeta positivamente a imagem da marca (Smith, 1992; Zhang et al., 2010; Chiayin, Sharmila e Sanjit, 2012). Portanto, relativamente ao “sistema de distribuição” do café verde, foram analisadas, nesta investigação, as ações dos atores envolvidos, quanto ao ponto de venda, aos corretores, à venda direta, à disponibilidade dos produtos, ao tempo de espera para entrega, à facilidade de transporte dos produtos e à estrutura física para a distribuição. Foram analisados, também, o nível profissional dos envolvidos e os instrumentos de comunicação para troca de produtos entre os mesmos.

Por se tratar de uma investigação em que não se encontraram estudos específicos sobre esta temática, a escolha das ações baseou-se em Kotler e Keller (2006). Estas foram selecionadas ou até acrescentadas, por sugestão dos atores da cadeia do café verde, obtidas por meio de questionários específicos. Logo, considerando as ações citadas, uma nova hipótese foi gerada:

Hipótese 2: Gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, exigem e consideram importantes o ponto de venda, os corretores, a venda direta, a disponibilidade dos produtos, o tempo de espera para entrega, a

facilidade de transporte dos produtos, a estrutura física para a distribuição, o nível profissional dos envolvidos e os instrumentos de comunicação para a troca de produtos.

De forma semelhante, investigou-se a ação dos gestores das indústrias torrefação e moagem de café verde quanto à importância e uso dos mecanismos de formação dos preços. Como já se referiu, os consumidores podem considerar os preços justos ou injustos, o que influencia muito as suas intenções de compra (Campbell, 1999).

Os preços são determinados em função dos objetivos de marketing e da empresa como um todo, o que pode ser influenciado pelas características do consumidor, da organização e da concorrência (Campbell, 1999; Chandrashekar e Suri, 2012; Danes e Lindsey-Mullikin, 2012). Traduz-se bastante benéfico que exista alinhamento entre preço e valor para o cliente, porém, há estudos que mostraram que este alinhamento é limitado (Codini, Saccani e Sicco, 2012).

Nesta investigação decidiu-se analisar ações e exigências dos atores da cadeia do café verde quanto à formação de preço, considerando o seguinte: prazos de pagamento, condições de crédito, uso da Internet (pregão), créditos de impostos, comparação instantânea de preços, leilão reverso (quem vende por menos), o mecanismo “defina o seu preço” e grupos de compra/ venda do produto.

A hipótese levantada, nesse contexto, é a de que os gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, exigem, usam e consideram importantes os mecanismos de definição de preços, relacionados com as ações prazo de pagamento, condições de crédito, uso da Internet (pregão), créditos de impostos, comparação instantânea de preços, leilão reverso, mecanismo “defina o seu preço” e grupos de compra/ venda do produto (H3).

Estas ações foram extraídas da literatura (Kotler e Keller; 2006) e selecionadas e/ou acrescentadas pelo autor deste trabalho, em função de pesquisas para se conhecer a ação

dos atores envolvidos.

Finalmente, investigou-se as ações dos gestores inquiridos da indústria de torrefação e moagem de café verde quanto ao *mix* de promoção de marketing, que é composto por seis formas de comunicação, a saber: propaganda, relações públicas, promoção de vendas, eventos e experiências, marketing direto e venda pessoal (Kotler e Keller, 2006).

Atualmente, os estudos sobre “Grandes dados” têm ajudado no entendimento do comportamento de compra dos consumidores e na gestão de marketing das organizações (Harvey et al., 2012). Informações a divulgar, como preço, preferência, promoção, interesse, marca e tipo de dispositivo móvel, são atributos importantes de uma mensagem publicitária e completam o *mix* de promoção (Chen e Hsieh, 2012).

Neste trabalho foram analisadas a venda pessoal, as relações públicas, as promoções, a propaganda, os meios de comunicação, a estrutura do sistema e o nível das pessoas envolvidas. Estas ações foram selecionadas pelo entrevistador, depois da aplicação dos questionários com os gestores das indústrias, para verificar os conhecimentos detidos por estes sobre cada uma delas, com apoio da teoria proposta por Kotler e Keller (2006).

A hipótese levantada em relação às ações dos gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde, quanto a produto, preço, sistema de distribuição e promoção do café verde, na Região Sul de Minas, Brasil, é a de que estes gestores encaram como importantes e avaliam como muito boas as ferramentas de promoção do café verde, considerando as ações propaganda, promoção de vendas, venda pessoal, relações públicas, publicidade, relacionamento com clientes e merchandising.

A seguir, a Tabela 14 apresenta uma síntese do objetivo específico 1 e respectivas hipóteses.

Tabela 14. Síntese do objetivo específico 1 e respectivas hipóteses da fase 1

Objetivo específico 1: Verificar as ações dos gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde, quanto a produto, preço, sistema de distribuição e promoção do café verde, na Região Sul de Minas, Brasil.

Hipótese 1: Os gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, exigem e consideram importantes as características do produto, assim como a embalagem, a garantia e a segurança/confiança.

Continuação

Hipótese 2: Os gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, exigem e consideram importantes o ponto de venda, os corretores, a venda direta, a disponibilidade dos produtos, o tempo de espera para entrega, a facilidade de transporte dos produtos, a estrutura física para a distribuição, o nível profissional dos envolvidos e os instrumentos de comunicação para a troca de produtos.

Hipótese 3: Os gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, exigem, usam e consideram importantes os mecanismos de definição de preços, relacionados com as ações prazo de pagamento, condições de crédito, uso da Internet (pregão), créditos de impostos, comparação instantânea de preços, leilão reverso, mecanismo “defina o seu preço” e grupos de compra/ venda do produto.

Hipótese 4: Os gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, consideram importantes e avaliam como muito boas as ferramentas de promoção do café verde, considerando as ações propaganda, promoção de vendas, venda pessoal, relações públicas, publicidade, relacionamento com clientes e merchandising.

Fonte: o autor.

3.3.2.2. Entender as ações dos produtores para a oferta de café verde em relação ao *marketing mix*: H5 a H8

Neste caso, o objetivo específico passou por verificar as ações dos produtores de café verde quanto às mesmas variáveis do *marketing mix*, ou seja, do produto, do preço, do sistema de distribuição e da promoção do café verde, na Região Sul de Minas, Brasil.

Como já citado, os consumidores valorizam a marca (Zeugner-Roth, Diamantopoulos e Montesinos, 2008; Thompson e Sinha, 2008; Kim e Meyers-Levy, 2008; Argo, Popa e Smith, 2010; Bouten, Snelders e Hultink, 2011; Heath, DelVecchio

e McCarthy, 2011; Malär et al., 2011; Balmer, 2012), as embalagens (Kotler e Keller, 2006; Kozup, Creyer e Burton, 2003) e as garantias dadas pelas empresas (Kotler e Keller, 2006). A literatura destaca que os consumidores valorizam de forma diferente a importância e a quantidade de atributos de um produto (Viot, 2012). Portanto, neste estudo, procurou-se conhecer as ações dos produtores de café verde para atender às estas necessidades dos consumidores.

A hipótese levantada é a de que os produtores de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, oferecem e consideram importantes as características do produto, assim como as embalagens, as garantias e a segurança/confiança.

Foram analisadas ainda, as ações dos produtores de café verde em relação à distribuição dos produtos. Aumenta progressivamente a utilização de multicanais para possibilitar aos consumidores encontrarem o que desejam, no local e no tempo certo (Yoo, Donthu e Lee, 2000).

A distribuição intensiva aumenta a satisfação dos clientes e afeta positivamente a imagem da marca (Smith, 1992; Zhang et al., 2010; Chiayin, Sharmila e Sanjit, 2012). Portanto, relativamente ao “sistema de distribuição” do café verde, foram estudadas nesta investigação as ações dos produtores de café verde quanto à importância do ponto de venda, dos corretores, da venda direta, da disponibilidade dos produtos, do tempo de espera para entrega, da facilidade de transporte dos produtos, da estrutura física para a distribuição, do nível profissional dos envolvidos e dos instrumentos de comunicação para troca de produtos com os clientes.

A hipótese levantada é a de que os produtores de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, oferecem e consideram importantes o ponto de venda, os corretores, a venda direta, a disponibilidade dos produtos, o tempo de espera para entrega, a facilidade de transporte dos produtos e da estrutura física para a distribuição, o nível

profissional dos envolvidos e os instrumentos de comunicação para troca de produtos (H6).

De forma semelhante, investigou-se a ação dos produtores de café verde, quanto à importância e uso dos mecanismos de formação dos preços.

Como referido anteriormente, os preços são determinados em função dos objetivos de marketing e da empresa como um todo, o que pode ser influenciado pelas características do consumidor, da organização e da concorrência (Campbell, 1999; Chandrashekar e Suri, 2012; Danes e Lindsey-Mullikin, 2012). Torna-se bastante benigna a existência de alinhamento entre preço e valor para o cliente, todavia, como visto, há estudos que mostraram as limitações deste alinhamento (Codini, Saccani e Sicco, 2012).

Nesta investigação, optou-se por analisar o que os produtores de café verde usam e oferecem quanto aos mecanismos para fixação do preço. Assim, investigaram-se as ações destes produtores quanto às seguintes variáveis: prazos de pagamento, condições de crédito, uso da Internet (pregão), créditos de impostos. Estudou-se, ainda, a ação destes produtores quanto aos instrumentos de formação de preço, como a comparação instantânea de preços, o leilão reverso (quem vende por menos), o mecanismo “defina o seu preço” e os grupos de compra/ venda do produto.

Diante disso, levantou-se a hipótese de que os produtores de café verde, da Região Sul de Minas, Brasil, oferecem, usam e consideram importantes os mecanismos de definição de preços, relacionados com as variáveis prazo de pagamento, condições de crédito, uso da Internet (pregão), créditos de impostos, comparação instantânea de preços, leilão reverso, mecanismo “defina o seu preço” e grupos de compra/ venda do produto (H7).

Finalmente, indagou-se a ação dos produtores de café verde quanto ao *mix* de

promoção, composto por seis formas de comunicação, a saber: propaganda, relações públicas, promoção de vendas, eventos e experiências, marketing direto e venda pessoal (Kotler e Keller, 2006).

A divulgação de informações como preço, preferência, promoção, interesse, marca e tipo de dispositivo móvel reveste-se de extrema relevância no contexto de uma mensagem publicitária, completando o *mix* de promoção (Chen e Hsieh, 2012). Hoje, os estudos sobre “Grandes dados” têm contribuído para o entendimento do comportamento de compra dos consumidores e ajudado na gestão de marketing das organizações (Harvey. et al., 2012).

No presente trabalho, foram analisadas ações quanto a propaganda, promoções, venda pessoal, relações públicas, publicidades, relacionamentos e merchandising. Estas variáveis foram selecionadas com base na literatura e em conversa com os produtores de café verde, nas quais se pôde verificar o conhecimentos destes sobre cada uma delas, com apoio da obra de Kotler e Keller (2006). Assim, elaborou-se a quarta hipótese relacionada com o segundo objetivo específico:

A hipótese levantada é a de que os produtores de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, consideram importantes e avaliam como muito boas as ferramentas de promoção do café verde, considerando as ações propaganda, promoção de vendas, venda pessoal, relações públicas, publicidade, relacionamento com clientes e merchandising.

Uma síntese da fase 2, com o objetivo específico e as hipóteses, é apresentada na Tabela 15.

Tabela 15. Síntese do objetivo específico e das hipóteses da fase 2

Objetivo específico 2: Verificar as ações dos produtores de café verde quanto às variáveis do *marketing mix*, ou seja, produto, preço, sistema de distribuição e promoção do café verde, na Região Sul de Minas, Brasil.

Continuação

Hipótese 5: Produtores de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, oferecem e consideram importantes as características do produto, assim como as embalagens, as garantias e a segurança/confiança.

Hipótese 6: Produtores de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, oferecem e consideram importantes o ponto de venda, os corretores, a venda direta, a disponibilidade dos produtos, o tempo de espera para entrega, a facilidade de transporte dos produtos e da estrutura física para a distribuição, o nível profissional dos envolvidos e os instrumentos de comunicação para troca de produtos.

Hipótese 7: Produtores de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, oferecem, usam e consideram importantes os mecanismos de definição de preços, relacionados com as ações de prazo de pagamento, condições de crédito, uso da Internet (pregão), créditos de impostos, comparação instantânea de preços, leilão reverso, mecanismo “defina o seu preço” e grupos de compra/venda do produto.

Hipótese 8: Produtores de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, consideram importantes e avaliam como muito boas as ferramentas de promoção do café verde, considerando as ações propaganda, promoção de vendas, venda pessoal, relações públicas, publicidade, relacionamento com clientes e merchandising.

Fonte: o autor.

3.3.2.3. Verificar o alinhamento dos gestores em relação ao *marketing mix*: H9 a H12

De posse dos estudos sobre as ações dos produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem, de café verde, estabeleceu-se como objetivo específico da fase 3 verificar a existência ou não de alinhamento estratégico e operacional entre produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem da cadeia de distribuição do café verde, na Região Sul de Minas, Brasil, em relação ao *marketing mix*.

Sun e Hsu (2009) afirmaram que o alinhamento estratégico representa um “ajuste holístico” entre as estratégias de uma cadeia de suprimento, as incertezas ambientais e o desempenho desta cadeia. Outro estudo sobre o alinhamento mostrou que o desalinhamento entre os sistemas de gestão da qualidade e as estruturas de governação pode gerar ineficiências, altos custos de transação e afetar a qualidade do produto para o consumidor final (Wever et al., 2010).

Outros autores estudaram o alinhamento no âmbito externo e asseveraram que o alinhamento estratégico representa um “ajuste holístico” entre as estratégias de uma cadeia de suprimento, as incertezas ambientais e o desempenho de toda cadeia (Matthyssens e Vandenbempt, 2008; Beer, Voelpel e Leibold, 2005; Cox, Chicksand e Yang, 2007; Stavroulaki e Davis, 2010; Vachon, Halley e Beaulieu, 2008).

Portanto, o alinhamento estratégico interfere na promoção de ajustes entre estratégias, objetivos e ações entre os diversos planos de negócio, setores, organizações e ambientes da organização. Isto mostra a importância do alinhamento e evidencia a necessidade de ajustes constantes de estratégias, tanto interna quanto externamente. Diante destas teorias, formularam-se as seguintes hipóteses: tanto os produtores de café verde quanto os gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, têm ações semelhantes em relação às características do produto, assim como às embalagens, às garantias e à segurança/confiança dos atores.

Hipótese 10: Tanto os produtores de café verde quanto os gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, consideram importantes os diferentes instrumentos de distribuição deste produto e alinham-se nos mesmos instrumentos.

Hipótese 11: Os produtores de café verde e os gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, usam e consideram importantes os mecanismos de definição de preço deste produto, além de estarem alinhados com os mecanismos de formação do preço. Hipótese 12: Tanto os produtores de café verde quanto os gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, consideram importantes e utilizam as mesmas ferramentas de promoção para este produto, de forma alinhada.

Uma síntese da fase 3 com o objetivo específico e respectivas hipóteses é apresentada na Tabela 16.

Tabela 16. Síntese do objetivo específico e respectivas hipóteses da fase 3

Objetivo específico 3: Verificar a existência ou não de alinhamento estratégico e operacional entre produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem da cadeia de distribuição do café verde, na Região Sul de Minas, Brasil, em relação ao *marketing mix*.

Hipótese 9: Tanto os produtores de café verde quanto os gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, têm ações semelhantes em relação às características do produto, às embalagens, às garantias e à segurança/confiança dos atores, estando alinhados quanto a estas variáveis.

Hipótese 10: Tanto os produtores de café verde quanto os gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, consideram importantes os diferentes instrumentos de distribuição deste produto e alinham-se nesses mesmos instrumentos.

Hipótese 11: Os produtores de café verde e os gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, usam e consideram importantes os mecanismos de definição de preço deste produto, encontrando-se alinhados quanto a isso.

Hipótese 12: Tanto os produtores quanto os gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, consideram importantes e de boa qualidade as ferramentas de promoção para este produto, de forma alinhada.

Fonte: o autor.

Para se estudar os componentes do *marketing mix*, extraiu-se, da literatura, cada um dos seus elementos constitutivos. Percebeu-se, pelo pré-teste e pela experiência do investigador, que os entrevistados tinham dificuldade em compreender o conceito e a aplicação de alguns destes elementos. Portanto, nesta investigação, foram analisados apenas os 4 P's, produto, preço, promoção e praça, no formato tradicional, pois, para lá de se considerar que os atores envolvidos têm maior conhecimento e familiaridade relativamente a estes, o presente estudo está relacionado com a distribuição de produtos

e não de serviços. Assim, foram retiradas da coleta de dados e respectiva análise e discussão as ações relacionadas com pessoas, processos e evidência física.

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA

Além de uma consistente fundamentação teórico-empírica, um trabalho científico necessita de uma adequada estruturação metodológica. Torna-se necessário utilizar métodos adequados que correspondam às expectativas teóricas adotadas, para que se tenha sucesso na investigação. A metodologia permite identificar os aspectos fenomenológicos essenciais, existentes no dia-a-dia das organizações, que estejam relacionados com o objeto da investigação. Assim, no presente capítulo, apresenta-se o delineamento utilizado para estruturar este trabalho.

O capítulo está estruturado em seis partes: a primeira é constituída pela consideração ontológica e pelo tipo de investigação. A seguir, são apresentados o objeto de estudo, o design de investigação, os elementos constitutivos do objeto de estudo em mais pormenor, o processo de coleta dos dados e, finalmente, o tratamento e análise dos dados. Todos eles estão inseridos no contexto total deste trabalho, conforme expõe a Tabela 17.

Tabela 17. Organização temática da presente dissertação

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

CAPÍTULO II – REVISÃO TEÓRICA

CAPÍTULO III – MODELO CONCEPTUAL

- 3.1. Delimitação do problema a estudar
- 3.2. Análise do modelo teórico de suporte à investigação
- 3.3. Objetivos e Hipóteses de investigação (H1 a H12)
 - 3.3.1. Objetivo geral
 - 3.3.2. Objetivos específicos e respetivas hipóteses
 - 3.3.2.1. Entender as ações dos gestores da indústria de torrefação (H1 a H4)
 - 3.3.2.2. Entender as ações de produtores para a oferta de café verde em relação ao *marketing mix*. (H5 a H8)
 - 3.3.2.3. Verificar o alinhamento dos gestores inquiridos em relação

Continuação

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA

- 4.1. Paradigma, ontologia, epistemologia, metodologia e tipo de investigação
- 4.2. Objeto de estudo
- 4.3. Investigação de dados
 - 4.3.1. Construção dos instrumentos
 - 4.3.2. Organizações investigadas
 - 4.3.3. Coleta de dados:
 - Fase 1 (objetivo 1 e H1 a H4) – Questões 1 a 14 (indústria)
 - Fase 2 (objetivo 2 e H5 a H8) – Questões 1 a 14 (produtor)
- 4.4. Tratamento e análise dos dados
 - Fase 3 (objetivo 3 e H9 a H12) – Alinhamento entre as questões 1 a 14 (Anova) da indústria e dos produtores

CAPÍTULO V – RESULTADOS

CAPÍTULO VI – ANÁLISE E DISCUSSÃO

CAPÍTULO VII – CONCLUSÕES, IMPLICAÇÕES, RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES

Fonte: o autor.

4.1. Paradigma, ontologia, epistemologia, metodologia e tipo de investigação

O paradigma de pesquisa é definido como um sistema básico de crença ou visão de mundo que orienta o pesquisador, não somente na escolha do método, mas também dos fundamentos ontológicos e epistemológicos da investigação (Guba e Lincon, 1994). É a instância filosófica que informa a metodologia de pesquisa. A investigação pode ser definida em termos filosóficos segundo algumas importantes correntes, tais como: positivismo e pós-positivismo, interpretativismo, interacionismo, simbólicismo, fenomenologia, hermenêutica, teoria crítica, feminismo e/ou pós-modernismo (Burrell e Morgan, 1979; Orlikowski e Baroudi, 1991).

Por exemplo, no paradigma de Marx e/ou dos marxistas, a realidade é um sistema social economicamente dominado, cujo funcionamento é independente da consciência

humana (exceto quando há ação política) e, no paradigma de Weber e/ou weberianos, a realidade é uma formação historicamente única, mas “significativamente” criada em um conjunto de circunstâncias estruturais.

Diferentes paradigmas trazem no seu interior dimensões ontológicas sobre formas e naturezas diferentes da realidade. A Ontologia é a forma de entender como as coisas são e serve como base para a delimitação de um problema de investigação. A posição ontológica define a forma como se percebe o mundo e os fenômenos investigados (Burrell e Morgan, 1979; Orlikowski e Baroudi, 1991).

Existem basicamente duas visões ontológicas: a visão realista que pressupõe que existe um mundo lá fora: um mundo físico, objetivo, que é a realidade primária, independentemente das percepções e construções mentais que se possa ter a respeito dele. E existe a visão idealista sobre como as coisas são. Ela parte do princípio que um objeto ou entidade só passa a existir na medida em que é percebido por um observador, numa construção mental. Está relacionada com o mundo das ideias e com a existência de um ego, um ser pensante a partir do qual as coisas existem. Neste caso, o pensamento e o sentimento são a realidade primária (Burrell e Morgan, 1979; Orlikowski e Baroudi, 1991).

Na visão ontológica realista, destaca-se o positivismo, que tem sido criticado nos últimos anos, especialmente no campo das ciências sociais, visto não ser o mesmo, suficiente para explicar problemas relacionados com a gestão de negócios. O “positivismo” de Auguste Comte (1798-1857) deve ser confrontado com a “fenomenologia” de Franz Brentano (1838-1917), na medida em que a realidade do mundo não pode ser modelada matematicamente, como uma realidade objetiva, mas sim como uma realidade subjetiva (Burrell e Morgan, 1979; Orlikowski e Baroudi, 1991).

A percepção ontológica serve como base para a delimitação de um problema de investigação, além de ajudar a definir a epistemologia e o método de investigação a ser adotado. A epistemologia é a forma de entender como o conhecimento é gerado. Diz respeito à natureza da relação entre o investigador e o que pode ser investigado. Segundo Jones (1993), o conhecimento sobre este mundo objetivo deve ser empírico. No caso de um paradigma do consenso, por exemplo, a epistemologia consiste em buscar evidências empíricas das forças estruturais que produzem comportamento e crenças. No caso dos paradigmas de Marx e marxistas, busca-se o conhecimento teórico sobre como os sistemas sociais funcionam, e, para paradigmas de Weber e Weberianos, busca-se conhecimentos das atividades sociais que produzem uma estrutura historicamente única (Jones, 1993).

A metodologia consiste na estratégia, plano de ação ou desenho de pesquisa que irá definir métodos. Pode ser uma pesquisa experimental, *survey*, etnografia, *grounded theory*, investigação-ação ou estudo de caso.

A investigação é definida por Gil (1994) como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da investigação passa por descobrir respostas para o problema, mediante o emprego de procedimentos científicos. A primeira etapa, ou concepção de uma investigação, equivale à mais ampla e é conhecida como investigação exploratória. Esta ocorre quando o conhecimento e a compreensão do fenómeno são quase inexistentes ou sempre que o tema escolhido é pouco explorado. As investigações exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, além de estabelecer o problema de investigação, e empregam a análise de dados secundários e a investigação qualitativa como principais metodologias. A segunda etapa, ou concepção, é conhecida como investigação conclusiva, que se classifica como causal ou descritiva. As investigações

causais estão relacionadas com as ações de causa e efeito, ou seja, a ação de X aumenta a probabilidade da ocorrência de Y. As descritivas têm por objetivo a descrição de alguma coisa e utilizam métodos de levantamento ou comunicação, por meio de entrevistas ou outras formas variadas (Mattar, 1996; Gil, 1994; Malhotra, 2001).

Quanto à sua natureza, a investigação pode classificar-se em qualitativa e quantitativa. A investigação qualitativa caracteriza-se por permitir um estudo da interação entre indivíduo e organização, facilitando uma análise dos fenômenos que envolvem os seres humanos e as suas relações sociais. Para compreender os mecanismos dos processos sociais, para lá de explicar porque ambos os atores e processos são como são, utiliza-se a chamada investigação social qualitativa. Este tipo de investigação imprime uma atitude de imparcialidade em direção à sociedade e permite ao investigador observar a sua conduta e a dos outros. Já as investigações quantitativas distinguem-se por medir e/ou quantificar parâmetros existentes e conhecidos (Vidich e Lyman, 1994; Malhotra, 2001).

A investigação em curso tem sobretudo um caráter descritivo e de natureza quantitativa, embora não possa ser considerada uma investigação apenas descritiva, visto que aplica testes estatísticos às hipóteses, tendo concomitantemente sido definidas também hipóteses nulas. Quanto ao escopo, baseia-se numa investigação de tipo *survey*, que confirma o caráter quantitativo, na medida em que são feitas diversas análises estatísticas dos dados. Já quanto ao horizonte de tempo, a investigação foi realizada de forma transversal, na qual a questão foi respondida com dados coletados e trabalhados de uma só vez (Sekaran, 1992).

4.2. Objeto de estudo

Constituiu-se como objeto de estudo na presente investigação os atores envolvidos na cadeia de distribuição do café verde da Região Sul de Minas Gerais. A escolha desta atividade ocorre em função da importância da cafeicultura, que possui atividade econômica no contexto mundial, no âmbito brasileiro, mineiro e na Região Sul de Minas. Esse interesse pode ser percebido quando se analisa a história do café e a evolução do seu cultivo no Brasil e no mundo. A sua relevância também se verifica facilmente em função dos benefícios econômicos, financeiros e sociais proporcionados pela atividade.

4.3. Recolha de dados

A coleta de dados gera a base de informações a utilizar nas etapas seguintes, devendo, portanto, ser fidedigna e sem viés. Na presente investigação, teve-se em conta, nesta fase, três etapas, sendo na primeira a construção e o teste do instrumento de coleta; a segunda, a definição das organizações a serem investigadas e a terceira, a coleta de dados propriamente dita.

4.3.1 Construção dos instrumentos de coleta de dados

A construção do instrumento de coleta de dados dividiu-se em duas etapas. Num primeiro momento, procurou-se atores colaboradores entre os gestores de propriedades rurais e das indústrias de torrefação e moagem de café, que se dispuseram a fornecer informações e opiniões sobre as suas vivências na comercialização do café verde. Em posse destas informações, elaborou-se a primeira versão dos instrumentos de coleta de dados. Neste caso, foram compostos dois questionários estruturados com questões

fechadas, um para produtores de café verde e outro para a indústria de torrefação e moagem do café.

Numa segunda etapa, procedeu-se ao pré-teste dos instrumentos de coleta de dados por meio da aplicação do questionário em 10% de cada universo a investigar. Para o universo de produtores de café verde, foram aplicados 20 questionários no município de Lavras, da Região Sul de Minas, no Brasil; para o universo de clientes, aplicou-se o questionário aos gestores de duas indústrias de torrefação e moagem de café, localizadas nos municípios de Lavras e Perdões, ambas da Região Sul de Minas. Com este pré-teste, procedeu-se às alterações e correções necessárias ao instrumento de coleta de dados.

Quanto à confiabilidade dos instrumentos de coleta dos dados, verificou-se que são altamente significativas as suas consistências internas, quando analisadas pelo teste de Alfa de Cronbach; pelas estatísticas de confiabilidade das escalas dos produtores, obteve-se o valor de 0,799, e, para a indústria, o valor de 0,931, para um total de 90 itens, o que indica um alto nível de confiabilidade dos instrumentos de coleta de dados, uma vez que acima de 0,6, já podem ser considerados confiáveis.

4.3.2. Definição das organizações a serem investigadas

Os gestores das organizações da cadeia de distribuição do café verde foram distribuídos em dois grupos, a saber, o Grupo 1 (G1), formado pelos membros de empresas de produção, e o Grupo 2 (G2), formado pelos membros de indústrias que utilizam o produto.

O universo do Grupo 1 (G1) foi constituído por produtores de café da Região Sul de Minas, no Brasil, formada por 184 municípios, pertencentes a 14 microrregiões. No que respeita às organizações do Grupo 2 (G2), diante do grande número de empresas que atuam na região, optou-se por trabalhar com aquelas de maior porte, com maior

capacidade de gestão e abrangência comercial da região. Assim, em função das características desejadas, decidiu-se investigar as indústrias de torrefação e moagem de café, filiadas ao Sindicato das Indústrias de Café de Minas Gerais (SINDICAFÉ) e localizadas na Região Sul de Minas Gerais. Esta escolha justifica-se pela sua representatividade em relação ao volume de produto comercializado e pela melhor estruturação das organizações do ponto de vista de gestão. Até outubro de 2009, o SINDICAFÉ era constituído por 92 empresas, das quais 24 estão localizadas na Região Sul de Minas Gerais, que compuseram o Grupo 2 (G2) desta investigação.

4.3.3. Coleta dos dados

A aplicação dos questionários para a coleta de dados relacionados com o Grupo 1 (G1) foi realizada em locais de grande circulação de produtores de diversas cidades da região. Utilizou-se, para isso, um grande evento da cafeicultura nacional, a exposição e feira do agronegócio do café, considerado o maior evento do ramo no Brasil – a Expocafé. Este evento é realizado na cidade de Três Pontas, município que possui o título de maior produtor de café do Brasil, localizado na Região Sul de Minas. No seu 10.º ano de realização, a Expocafé é visitada por cerca de 20 mil participantes de todo o Brasil e, principalmente, de diferentes municípios da região. Este evento toma lugar anualmente, no mês de junho, e tem a duração de três dias. Neste período, uma equipa de entrevistadores, coordenada pelo autor deste trabalho, constituída por alunos de graduação do curso de Administração da Universidade Federal de Lavras (UFLA), permaneceu no local e aplicou 145 questionários com produtores de café verde, cujas propriedades se localizam na região em estudo. Os outros questionários foram aplicados aos cafeicultores, em duas cooperativas da região, selecionados à medida que chegavam ao local e se dispunham a responder. No total, foram pesquisados 207 produtores de

café verde, no período de julho a setembro de 2010. A entrevista teve uma duração média de 40 minutos por produtor.

A coleta de dados relacionados com o Grupo 2 (G2), que é constituído pelos gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde, foi efetuada por meio de questionários estruturados, com questões fechadas, enviados pela ferramenta eletrónica “*Google Docs*” às 24 empresas filiadas ao SINDICAFÉ, localizadas na Região Sul de Minas Gerais. Do total de questionários enviados, obteve-se o retorno de 10 empresas, após insistentes contactos pessoais e por telefone, ou seja, 41,66% do universo escolhido.

Quanto à confiabilidade dos instrumentos de coleta dos dados, verificou-se que são altamente significativas as suas consistências internas, quando analisadas pelo teste de Alfa de Cronbach, considerando que, pelas estatísticas de confiabilidade das escalas dos produtores, se obteve o valor de 0,799 e, para a indústria, o valor de 0,931, para um total de 83 itens, o que indica um alto nível de confiabilidade dos instrumentos de coleta de dados, uma vez que acima de 0,6 já podem ser considerados confiáveis.

4.4. Tratamento e análise dos dados

Para facilitar a análise dos dados frente aos objetivos propostos pela investigação, o conjunto de dados foi estruturado de forma a oferecer o nome de cada avaliado, a natureza do avaliado (empresa ou produtor) e as questões realizadas, denominadamente X_i , $i = 1, 2, \dots, 89$.

Foi utilizado o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, extremamente útil para decidir se K amostras independentes ($k \geq 2$) provêm de populações diferentes.

A estatística do teste é dada por

$$KW = \left[\frac{12}{N(N+1)} \sum_{j=1}^k n_j \bar{R}_j^2 \right] - 3(N+1)$$

em que:

k = número de amostras ou grupos (neste caso $k = 2$)

n_j = número de casos na j -ésima amostra

N = número de casos na amostra combinada (a soma dos n_j 's)

R_j = média dos postos na j -ésima amostra ou grupo

Como existem observações empatadas, ou seja, ocorrem empates entre dois ou mais *scores* (independentemente do grupo) e a variância da distribuição amostral de KW é influenciada por empates, pode desejar-se fazer uma correção para empates no cálculo de KW . A correção é feita calculando-se KW e dividindo este valor por

$$1 - \frac{\sum_{i=1}^g (t_i^3 - t_i)}{N^3 - N}$$

em que:

g = número de agrupamentos de postos diferentes empatados

t_i = número de postos empatados no i -ésimo agrupamento

N = número de observações por meio de todas as amostras

Definiu-se como *Hipótese nula* que as ações dos gestores na cadeia de suprimentos do agronegócio do café verde, da Região Sul de Minas, não estão alinhadas, estratégica e operacionalmente, em relação aos atributos do *marketing mix*, e, como *Hipóteses alternativas* (H_1 à H_{12}), as apresentadas nas Tabelas 14, 15 e 16, correspondentes às fases 1, 2 e 3 do modelo de investigação.

Foi utilizado o teste de Kruskal-Wallis para comparar as ações dos grupos de estudo, em nível de 10% ($\alpha = 0,10$) de significância.

No tocante à distribuição amostral, verificou-se que, quando o número de observações em cada grupo excede cinco, a distribuição amostral de KW é bem aproximada pela distribuição X^2 com $gl = k - 1$, ou seja, KW tem distribuição X^2 com 1 gl .

Assumiu-se que a região de rejeição consiste em todos os valores KW que sejam tão grandes que a probabilidade associada à sua ocorrência, quando H_0 é verdadeira, seja menor ou igual a $\alpha = 0,10$ (10%). Os resultados das análises com $\alpha = 0,10$ (10%) encontram-se nas tabelas de resultados.

Assim, a partir da fundamentação teórico-empírica e da estruturação metodológica, com métodos adequados e que correspondem às expectativas teóricas adotadas, buscou-se maximizar a representatividade, a validade e a confiabilidade da investigação. Este equivale a um estudo de natureza quantitativa, por se tratar de uma investigação de tipo *survey*, com realização de análises estatísticas não paramétricas. As análises foram realizadas por meio do *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*.

CAPÍTULO V – RESULTADOS

Neste capítulo, apresentar-se-ão os resultados obtidos com o inquérito feito junto dos produtores de café e dos gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde, bem como os resultados dos testes propostos, que sustentam as análises descritas no próximo capítulo. As informações mais específicas sobre os inquéritos realizados podem ser verificadas nos apêndices.

O capítulo está estruturado em três partes, constituídas pelas tabelas de médias e frequências dos dados coletados, sendo as frequências apresentadas em percentuais. Na primeira parte, que corresponde à fase 1 da investigação, estão os resultados dos inquéritos feitos junto dos gestores das indústrias de torrefação e moagem do café verde. Os inquéritos foram feitos junto dos produtores do café verde e, assim como na primeira, na segunda parte, são apresentadas as tabelas de médias e frequências dos dados coletados, sendo as frequências apresentadas em percentuais. Na terceira parte, que corresponde à fase 3 da investigação, são expostas as tabelas de diferenças de médias, obtidas pela aplicação do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, em nível de 10% ($\alpha = 0, 1$) de significância, dos inquéritos feitos junto aos atores da cadeia do café verde. Cada uma das três partes está subdividida em quatro tópicos, que correspondem aos inquéritos relacionados com o *marketing mix* na cadeia do café verde.

5.1. Resultados do inquérito feito junto a gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde (fase 1)

Foram realizadas perguntas aos gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde para conhecer as ações destes sobre os elementos do *marketing mix* (produto, distribuição, preço e promoção), praticados pelos seus fornecedores, que são os produtores de café verde, na Região Sul de Minas. Para se obter estas informações,

elaboraram-se 78 questões, cujos resultados foram tabulados e são apresentados a seguir, em tabelas constituídas pelas frequências das respostas em percentagens e das respetivas médias, calculadas com uso do *software* SPSS.

5.1.1. Resultados do inquérito feito junto a gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde quanto ao produto.

Para se conhecer o nível de exigência dos gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde quanto ao produto, começou-se por investigar a preferência quanto ao tipo de bebida, exigido ou demandado por eles enquanto compradores de café. Os resultados das frequências de seis questões relacionadas com tipo de bebida encontram-se na Tabela 18.

Tabela 18. Exigência dos gestores inquiridos das indústrias de torrefação e moagem de café verde quanto aos diferentes tipos de bebida (%) e as suas médias

Tipo de Bebida	Médias	Sem exigência	Pouca exigência	Média exigência	Muita exigência	Extrema exigência
Mole	2,0	40	30	20	10	0
Estritamente mole	1,6	60	20	20	0	0
Dura	3,9	0	0	20	70	10
Riada	2,9	10	10	60	20	0
Rio	2,3	40	20	20	10	10
Rio Zona	1,5	80	10	0	0	10

Fonte: Dados da investigação (2011).

Para se conhecer as exigências dos gestores inquiridos da indústria de torrefação e moagem de café verde quanto ao número de defeitos, foi-lhes perguntado sobre qual seria o seu nível de exigência enquanto compradores de café. Os resultados das frequências em percentagens encontram-se na Tabela 19.

Tabela 19. Exigência dos gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde inquiridos quanto ao número de defeitos (%) e as suas médias

Número de defeitos	Médias	Até 11 (1)	12 a 25 (2)	26 a 44 (3)	45 a 79 (4)	80 a 159 (5)	160 a 360 (6)
% exigida	5,0	0	0	0	30	40	30

Fonte: Dados da investigação (2011).

A exigência dos gestores inquiridos, da indústria de torrefação e moagem de café verde, quanto à cor foi conhecida por meio de perguntas sobre a cor de café que eles exigiam como compradores. Os resultados das frequências em percentagens e a média estão apresentados na Tabela 20.

Tabela 20. Exigência dos gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde, inquiridos quanto à cor do café (%)

Cor do café	% exigida
Verde	20
Esverdeado	50
Esverdeado-claro	20
Chumbado	0
Barrento	0
Claro (café velho)	10
Amarelado	0
Amarelo (café muito velho)	0
Qualquer cor	0
Média	30

Fonte: Dados da investigação (2011).

Em relação à exigência dos gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde quanto ao tamanho do grão (tipo de peneira), cada um foi questionado acerca do tamanho exigido durante o processo de compra. Os resultados das frequências em percentagens e das médias das sete perguntas a eles dirigidas encontram-se na Tabela 21.

Tabela 21. Exigências dos gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde, inquiridos quanto ao tamanho dos grãos (tipo de peneira) (%) e as suas médias

Tamanho do grão/ tipo de peneira	Médias		Necessidades			
	Sem	Pouca	Média	Muita	Extrema	
Chato Grosso – peneiras 17, 18, 19 e 20	2,4	30	30	20	10	10
Chato 3 – peneiras 15 e 16	2,6	20	20	40	20	0
Chato miúdo – peneiras 13 e 14	2,9	0	50	10	40	0
Moca graúdo – peneiras 12 e 13	1,8	40	40	20	0	0
Moca 3 – peneiras 10 e 11	2,0	30	40	30	0	0
Moca miúdo – peneira 9	1,6	60	20	20	0	0
Bica corrida	3,6	0	10	40	30	20

Fonte: Dados da investigação (2011).

Em relação ao tipo de embalagem, procurou-se conhecer a preferência dos compradores de café verde por meio da pergunta: como comprador de café, qual a sua exigência para cada tipo de embalagem? Os resultados das frequências em percentagens e das médias das três perguntas dirigidas aos gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde expõem-se na Tabela 22.

Tabela 22. Exigências dos gestores inquiridos, das indústrias de torrefação e moagem de café verde, quanto aos tipos de embalagens (%) e as suas médias

Tipo de embalagem	Médias		Preferência			
	Sem	Pouca	Média	Muita	Extrema	
A granel	1,5	70	20	0	10	0
Saco de Juta	4,0	0	10	20	30	40
<i>Big bags</i>	1,3	80	10	10	0	0

Fonte: Dados da investigação (2011).

Para conhecer a exigência dos gestores inquiridos, da indústria de torrefação e moagem de café verde, quanto às garantias, foi-lhes perguntado o nível exigido relativamente à entrega no prazo, à qualidade da embalagem, à ausência de resíduos tóxicos e à produção ecológica. Os resultados das frequências em percentagens e das médias obtidas estão na Tabela 23.

Tabela 23. Exigência dos gestores inquiridos, das indústrias de torrefação e moagem de café verde, quanto a garantias (%) e as suas médias

	Médias	Exigência				
		Sem	Pouca	Média	Muita	Extrema
Entrega no prazo	4,3	0	10	10	20	60
Qualidade da embalagem	3,8	0	10	20	50	20
Ausência de resíduos tóxicos	4,5	0	0	10	30	60
Ser ecologicamente correto	3,5	10	10	30	20	30

Fonte: Dados da investigação (2011).

Em relação à segurança/confiança, procurou-se conhecer a exigência dos compradores de café verde por meio da exigência dos itens relacionados na Tabela 24, onde também se encontram os resultados das frequências em percentagens e das respetivas médias.

Tabela 24. Exigência dos gestores inquiridos, das indústrias de torrefação e moagem de café verde, quanto à segurança/confiança (%) dos produtores e as suas médias

	Médias	Segurança				
		Sem	Pouca	Média	Muita	Extrema
Fidelidade de amostras	4,6	0	0	0	40	60
Fidelidade de entregas	4,6	0	0	0	40	60
Honestidade do fornecedor	4,7	0	0	0	30	70

Fonte: Dados da investigação (2011).

5.1.2. Resultados do inquérito feito junto aos gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde quanto ao sistema de distribuição (praça)

Praça está relacionada com a distribuição dos produtos e serviços. Para este estudo, foram feitas 21 perguntas aos compradores de café verde, a fim de verificar as ações destes em relação aos aspetos ligados à distribuição.

Para conhecer a importância que os compradores de café verde atribuem às ações de distribuição, fez-se-lhes oito perguntas, cujos resultados das frequências em percentagens e das médias se encontram relacionadas na Tabela 25.

Tabela 25. Importância dada pelos gestores inquiridos, das indústrias de torrefação e moagem de café, a cada item de distribuição (%) e as suas médias

	Médias	Importância				
		Sem	Pouca	Média	Muita	Extrema
Ponto de venda (local de venda)	3,8	0	20	20	20	40
Corretores	3,6	0	0	40	60	0
Venda direta (fazendeiro)	3,8	0	10	10	70	10
Disponibilidade do produto	4,1	0	0	10	70	20
Tempo de espera para entrega	3,9	0	0	30	50	20
Facilidade de transporte dos produtos	3,7	10	0	10	70	10
Estrutura física para distribuição (transportes, armazenagem, etc.)	3,8	0	10	10	70	10
Nível profissional dos envolvidos	3,8	0	20	0	60	20

Fonte: Dados da investigação (2011).

Quanto ao uso dos instrumentos para a troca de dados e de informações na distribuição do café pelos gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde, estes foram inquiridos acerca de como usavam cada um dos quatro instrumentos relacionados. Os resultados das frequências em percentagens e das médias apresentam-se na Tabela 26.

Tabela 26. Uso de cada instrumento para a troca de dados e de informações pelos gestores inquiridos, das indústrias de torrefação e moagem de café verde, na distribuição do café (%) e as suas médias

	Médias	Sem uso	Uso pouco	Uso médio	Muito uso	Uso sempre
Contacto pessoal	4,1	10	0	0	50	40
Telefone	4,1	10	0	0	50	40
Internet	3,1	10	30	20	20	20
Fax	2,5	10	40	40	10	0

Fonte: Dados da investigação (2011).

Os resultados das frequências em percentagens e das médias, obtidos com a avaliação de outros itens relacionados com a distribuição do café, são apresentados na Tabela 27. Para isto, fez-se nove perguntas, procurando saber como cada gestor avaliava os itens relacionados com a distribuição do café verde.

Tabela 27. Avaliação dos gestores inquiridos, das indústrias de torrefação e moagem de café verde, relativamente às ações relacionadas com a distribuição do café (%) e as suas médias

	Médias	Péssimo	Mau	Razoável	Bom	Ótimo
Qualidade dos corretores (canais de distribuição)	3,4	0	0	60	40	0
Qualidade da venda direta (canais de distribuição)	3,9	0	0	10	90	0
Disponibilidade dos produtos	3,7	0	0	30	70	0
Tempo de espera para entrega dos pedidos	3,8	0	0	20	80	0
Sistema de transporte	3,6	10	0	20	60	10
Eficiência da logística de distribuição	3,5	0	10	30	60	0
Estrutura para troca de dados	3,6	0	0	40	60	0
Estrutura física para distribuição do café	3,7	0	10	20	60	10
Nível profissional das pessoas envolvidas	3,5	0	10	30	60	0

Fonte: Dados da investigação (2011).

5.1.3. Resultados do inquérito feito junto aos gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde quanto ao preço

Na busca de entendimento sobre a importância e o uso do preço como instrumento do *marketing mix*, foram aplicadas oito questões direcionadas aos gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde, da Região Sul de Minas. A importância atribuída a cada item de formação de preço do café verde foi inquirida com quatro questões, cujos resultados das frequências em percentagens e das médias estão na Tabela 28.

Tabela 28. Importância atribuída pelos gestores inquiridos, da indústria de torrefação e moagem de café verde, a cada item de formação de preço do café (%) e as suas médias

	Médias	Importância				
		Sem	Pouca	Média	Muita	Extrema
Prazos de pagamento	3,8	10	0	0	80	10
Condições de crédito	3,7	10	0	20	50	20
Uso da Internet (pregão)	2,5	10	40	40	10	0
Créditos de impostos	3,3	10	0	50	30	10

Fonte: Dados da investigação (2011).

Outras quatro perguntas referentes à frequência de uso dos mecanismos de definição de preços divulgados via Internet foram feitas e os resultados das frequências em percentagens e das médias encontram-se na Tabela 29.

Tabela 29. Frequência de uso, pelos gestores inquiridos, da indústria de torrefação e moagem de café verde, dos mecanismos de definição de preços divulgados via Internet (%) e as suas médias

Empresa	Médias	Não	Usa	Usa	Usa	Usa
		usa	pouco	médio	muito	sempre
Comparação instantânea de preço	3,3	10	20	20	30	20
Leilão reverso (quem vende por menos)	1,9	40	50	0	0	10
Mecanismo “defina o seu preço”	2,1	40	30	20	0	10
Grupos de compra/ venda	1,6	50	40	10	0	0

Fonte: Dados da investigação (2011).

5.1.4. Resultados do inquérito feito junto aos gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde quanto à promoção

A promoção inclui todas as atividades desempenhadas para comunicar e promover os produtos ao mercado-alvo. A avaliação feita pelos gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde em relação à importância dada às ações de promoção, na Região Sul de Minas, é apresentada na Tabela 30, em termos de frequências em percentagens e das respetivas médias. Para obter essa avaliação, foram elaboradas sete

perguntas sobre a importância atribuída às ações de promoção usadas pelos vendedores/produtores de café verde.

Tabela 30. Importância atribuída pelos gestores inquiridos, da indústria de torrefação e moagem de café verde, às ações de promoção (%) e as suas médias

	Médias	Importância				
		Sem	Pouca	Média	Muita	Extrema
Propaganda	3,3	10	20	20	30	20
Promoção de vendas	3,2	10	20	30	20	20
Venda pessoal	3,6	0	0	50	40	10
Relações públicas (visita às lavouras)	3,3	10	30	10	20	30
Publicidade (patrocinar alguma coisa)	2,7	20	30	20	20	10
Relacionamento com clientes	4,4	0	0	10	40	50
Merchandising (marca, logomarca, aparência, etc.)	3,8	10	10	0	50	30

Fonte: Dados da investigação (2011).

Além da importância atribuída às ações, pediu-se aos atores que avaliassem os mecanismos de promoção praticados pelos produtores de café. Para isto, solicitou-se a cada gestor uma avaliação da qualidade dos mecanismos de promoção praticados. Os resultados com as frequências em percentagens e as médias apresentam-se na Tabela 31.

Tabela 31. Avaliação pelos gestores inquiridos, da indústria de torrefação e moagem de café verde, dos mecanismos de promoção praticados pelos produtores de café verde (%) e as suas médias

	Médias	Péssimo	Mau	Razoável	Bom	Ótimo
Propaganda	2,1	30	40	20	10	0
Promoção de vendas	2,2	30	30	30	10	0
Venda pessoal	2,8	20	10	40	30	0
Relações públicas (visita às lavouras)	2,7	0	50	30	20	0
Publicidade (patrocinar alguma coisa)	2,4	20	50	0	30	0
Relacionamento com clientes	3,5	10	20	0	50	20
Merchandising (marca, logomarca, aparência, etc.)	2,6	20	30	30	10	10

Fonte: Dados da investigação (2011).

5.2. Resultados do inquérito feito junto dos produtores de café verde (fase 2)

Os resultados a seguir referem-se aos inquéritos realizados com os produtores de café verde em relação ao *marketing mix*. Foram realizados inquéritos com os produtores de café verde, para conhecer as suas ações junto dos seus clientes, acerca dos elementos do *marketing mix* (produto, distribuição, preço e promoção), num elo da cadeia do café. Interrogaram-se produtores de café verde, com as mesmas perguntas dirigidas aos gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde. As respostas foram tabuladas e são apresentadas a seguir, em tabelas com as frequências das respostas, em percentagens e respetivas médias, calculadas com uso do *software* SPSS.

5.2.1. Resultados do inquérito feito junto a produtores de café verde relacionados com o produto

Quanto ao produto café, investigou-se sobre as suas principais características que são: tipo de bebida, número de defeitos, cor dos grãos, tamanho do grão, tipo de embalagem, garantias e nível de segurança/confiança oferecidos.

Os resultados, com as frequências em percentagens e as médias, quanto ao tipo de bebida oferecido aos compradores de café verde, na Região Sul de Minas Gerais, são apresentados na Tabela 32. Para obter estes resultados, foram inquiridos sobre os seis tipos de bebidas que normalmente oferecem ao mercado de café verde.

Tabela 32. Tipo de bebida oferecido pelos produtores inquiridos ao mercado de café verde na Região Sul de Minas Gerais (%) e as suas médias

	Médias	Nunca oferece	Oferece pouco	Oferece médio	Oferece muito	Oferece sempre
Mole	1,40	85,5	1,4	5,3	3,4	4,3
Estritamente mole	1,38	85,5	1,4	5,3	4,8	2,9
Dura	4,38	6,8	1,9	5,3	18,8	67,1

Continuação						
Riada	1,63	68,6	12,6	9,2	6,8	2,9
Rio	1,15	90,3	6,8	1,0	1,0	1,0
Rio Zona	1,00	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Fonte: Dados da investigação (2011).

Quanto ao número de defeitos dos cafés normalmente oferecidos na Região Sul de Minas, as frequências das respostas, em percentagens, e respetivas médias encontram-se na Tabela 33. Para obter estas respostas, foi perguntado aos produtores com quantos defeitos vendem o café verde.

Tabela 33. Número de defeitos dos cafés oferecidos pelos produtores inquiridos ao mercado da Região Sul de Minas (%) e a média

Número de defeitos	Média	Até 11	12 a 25	26 a 44	45 a 79	80 a 159	160 a 360
Percentagem (%)	3,69	6,8	23,2	8,7	20,3	37,7	3,4

Fonte: Dados da investigação (2011).

As frequências em percentagens das respostas dos produtores de café verde, no que se refere à cor dos cafés oferecidos na Região Sul de Minas, encontram-se na Tabela 34. Foi perguntado aos produtores de café verde sobre qual a cor de café que oferecem na Região Sul de Minas.

Tabela 34. Cor dos cafés oferecidos pelos produtores inquiridos na Região Sul de Minas (%)

Cor dos grãos de café	Percentagem (%)
Verde	17,4
Esverdeado	28,5
Esverdeado-claro	27,5
Chumbado	2,4
Barrento	2,4
Claro (café velho)	5,3
Amarelado	10,6

Continuação	
Amarelo (café muito velho)	1,4
Qualquer cor	4,3

Fonte: Dados da investigação (2011).

O tamanho do grão é outro aspeto importante na definição da qualidade/preço do café e, para isso, o mesmo é classificado em diversos tipos de peneira. Para conhecer esta característica do café verde, na região estudada, perguntou-se aos produtores sobre o tipo de peneira que é encontrado quando se classifica os cafés por eles produzidos. Os resultados com as frequências em percentagens e as médias encontram-se na Tabela 35.

Tabela 35. Tipos de peneira oferecidos pelos produtores de café verde inquiridos na Região Sul de Minas (%) e as suas médias

	Médias	Nada	Pouco	Médio	Muito	Tudo
Chato grosso – peneiras 17, 18,19 e 20	1,51	80,7	3,4	5,3	5,3	5,3
Chato 3 – peneiras 15 e 16	1,87	71,0	2,4	5,3	11,1	10,1
Chato miúdo – peneiras 13 e 14	1,62	75,4	2,9	9,7	8,7	3,4
Moca graúdo – peneiras 12 e 13	1,45	81,2	6,3	3,9	3,9	4,8
Moca 3 – peneiras 10 e 11	1,19	89,9	5,3	1,4	2,9	0,5
Moca miúdo – peneira 9	1,09	94,7	3,9	0,0	1,0	0,5
Bica corrida	3,23	40,6	3,9	0,5	2,4	52,7

Fonte: Dados da investigação (2011).

Os resultados com as frequências em percentagens e respetivas médias dos tipos de embalagens usadas pelos produtores de café inquiridos, na Região Sul de Minas, encontram-se na Tabela 36. Para se obter estas respostas, foi perguntado aos produtores qual o tipo de embalagem que usam para vender o café verde.

Tabela 36. Tipo de embalagem usada pelos produtores inquiridos para vender o café verde, na Região Sul de Minas (%), e as suas médias

Nome	Médias	Não uso	Uso pouco	Uso médio	Uso muito	Uso sempre
A granel	1,13	96,6	0,0	0,0	1,0	2,4

Continuação						
Saco de juta	4,87	2,4	1,0	0,0	0,0	96,6
<i>Big bag</i>	1,04	98,1	0,5	1,0	0,0	0,5

Fonte: Dados da investigação (2011).

As garantias oferecidas fazem parte da qualidade dos produtos. Por meio de questões estruturadas, investigou-se as garantias oferecidas pelos produtores de café verde aos seus compradores, na Região Sul de Minas. Os resultados com as frequências em percentagens e respetivas médias desta investigação são apresentados na Tabela 37.

Tabela 37. Garantias oferecidas pelos produtores de café verde inquiridos aos compradores da Região Sul de Minas (%) e as suas médias

	Médias	Nunca oferece	Oferece pouco	Oferece médio	Oferece muito	Oferece sempre
Entrega no prazo	3,99	13,0	1,4	13,5	17,4	54,6
Qualidade da embalagem	3,73	12,1	4,8	21,3	21,3	40,6
Ausência de resíduos tóxicos	3,54	21,7	7,2	11,6	14,5	44,9
Ser ecologicamente correto	3,80	15,5	3,9	15,0	16,4	49,3

Fonte: Dados da investigação (2011).

Perguntou-se aos produtores de café verde acerca do nível de segurança/confiança que ofereciam aos compradores de café verde, na Região Sul de Minas. Os resultados obtidos com as frequências em percentagens e as médias são apresentados na Tabela 38.

Tabela 38. Nível de segurança/ confiança oferecido pelos produtores inquiridos aos compradores de café verde na Região Sul de Minas (%) e as suas médias

	Médias	Segurança/ confiança				
		Sem	Pouca	Média	Muita	Extrema
Fidelidade da amostra	4,48	2,6	0,5	7,7	24,2	64,9
Fidelidade da entrega	4,53	1,6	1,6	4,2	27,2	65,4
Honestidade	4,74	0,0	1,0	1,0	21,1	76,9

Fonte: dados da investigação (2011).

5.2.2. Resultados do inquérito feito junto dos produtores de café verde inquiridos, relacionados com o sistema de distribuição

Para este estudo, foram feitas perguntas aos produtores de café verde, a fim de verificar a ação destes em relação aos aspetos de distribuição. Os resultados com as frequências em percentagens e as médias são apresentados a seguir.

A importância dada às ações de distribuição, para melhor satisfazer as necessidades dos compradores de café verde, relatada pelos produtores da Região Sul de Minas é apresentada na Tabela 39.

Tabela 39. Importância atribuída pelos produtores inquiridos, da Região Sul de Minas, às ações de distribuição do café verde (%) e as suas médias

	Médias	Importância				
		Sem	Pouca	Média	Muita	Extrema
Ponto de venda (local de venda)	3,94	6,8	3,9	11,1	45,4	32,9
Corretores	3,44	8,7	13,0	21,3	39,1	17,9
Venda direta (fazendeiro – indústria)	3,62	12,1	6,8	15,0	39,6	26,6
Disponibilidade do produto	3,82	6,3	4,3	13,0	53,6	22,7
Tempo de espera para entrega	3,70	5,3	9,2	17,9	45,9	21,7
Facilidade de transporte de produto	4,12	1,0	2,9	13,0	49,8	33,3
Estrutura física para distribuição	4,07	2,4	3,4	11,6	49,8	32,9
Nível profissional dos envolvidos	4,15	1,4	2,9	13,5	43,0	39,1

Fonte: Dados da investigação (2011).

O uso de instrumentos para troca de dados e de informação na distribuição de café verde foi verificado junto dos produtores da Região Sul de Minas, quando questionados sobre como usam cada um dos instrumentos para a troca de dados e de informações, na distribuição do café verde. Os resultados encontram-se na Tabela 40.

Tabela 40. Uso dos instrumentos de troca de dados e de informações na distribuição do café verde pelos produtores inquiridos da Região Sul de Minas (%) e as suas médias

	Médias	Não uso	Uso			
			pouco	normal	Muito	sempre
Contacto pessoal	4,12	8,7	8,2	5,8	16,9	60,4

Continuação						
Telefone	3,37	19,8	15,0	10,6	17,9	36,7
Internet	1,61	73,9	9,7	5,8	2,4	8,2
Fax	1,37	81,6	9,7	3,4	1,0	4,3

Fonte: Dados da investigação (2011).

Procurou-se ainda conhecer a avaliação dos produtores inquiridos quanto as ações de distribuição do café, na Região Sul de Minas. Para isto, perguntou-se aos mesmos como avaliavam os itens apresentados na Tabela 41, relacionados com a distribuição do café verde, onde se encontram os resultados.

Tabela 41. Avaliação dos produtores inquiridos, da Região Sul de Minas, quanto às ações relacionadas com a distribuição do café verde (%) e as suas médias

	Médias	Péssimo	Mau	Razoável	Bom	Ótimo
Qualidade dos corretores (canais de distribuição)	3,41	7,5	11,1	29,6	36,2	15,6
Qualidade da venda direta (canais de distribuição)	3,62	6,1	9,1	23,7	38,9	22,2
Disponibilidade dos produtos	3,90	2,0	7,4	23,8	32,2	34,7
Tempo de espera para entrega dos pedidos	3,87	2,5	4,9	23,0	42,6	27,0
Sistema de transporte	4,01	1,5	5,4	15,6	45,9	31,7
Eficiência da logística de distribuição	3,90	0,5	7,9	19,7	44,8	27,1
Estrutura para troca de dados (sistema de informação)	3,63	7,9	9,9	19,7	36,5	26,1
Estrutura física para distribuição do café	3,77	1,5	11,2	21,5	41,0	24,9
Nível profissional das pessoas envolvidas	3,91	2,9	6,9	19,1	38,7	32,4

Fonte: Dados da investigação (2011).

5.2.3. Resultados do inquérito feito junto aos produtores de café verde relacionados com o preço

Sobre a importância e o uso do preço como instrumento do *marketing mix* foram elaboradas oito questões. Estas questões foram direcionadas aos produtores de café verde, da Região Sul de Minas, a fim de verificar a ação destes em relação ao preço.

Para conhecer o uso de instrumentos de formação de preços do café verde, perguntou-se aos produtores de café verde, da Região Sul de Minas, qual a frequência com que usam cada item para determinação do preço do café verde. Os resultados obtidos são apresentados na Tabela 42.

Tabela 42. Frequência do uso dos instrumentos de formação de preços pelos produtores de café verde da Região Sul de Minas inquiridos (%) e as suas médias

	Médias	Não uso	Uso pouco	Uso normal	Uso Muito	Uso sempre
Prazos de pagamento	2,69	31,9	21,7	14,0	10,6	21,7
Condições de crédito	2,14	51,7	12,6	15,9	9,7	10,1
Uso da Internet (pregão)	1,38	84,5	4,8	3,4	2,4	4,8
Crédito de impostos	1,51	71,0	15,0	7,7	4,3	1,9

Fonte: Dados da investigação (2011).

A informação sobre a frequência do uso de cada mecanismo de definição de preço via Internet, pelos produtores de café verde, aferiu-se por meio da pergunta: com que frequência usa cada um dos mecanismos de definição de preço via Internet, especificados abaixo? Os resultados obtidos encontram-se na Tabela 43.

Tabela 43. Frequência de uso dos mecanismos de definição de preço via internet pelos produtores de café verde inquiridos da Região Sul de Minas (%) e as suas médias

	Médias	Não uso	Uso pouco	Uso normal	Uso Muito	Uso sempre
Comparação instantânea de preço	2,18	61,8	3,4	8,2	7,7	18,8
Leilão reverso (quem vende por menos)	1,20	89,9	4,3	2,9	1,4	1,4
Mecanismo “defina o seu preço”	1,72	77,3	1,4	3,4	7,7	10,1
Grupos de compra/ venda	1,64	75,8	4,8	6,3	5,3	7,7

Fonte: Dados da investigação (2011).

5.2.4. Resultados do inquérito feito junto dos produtores de café verde relacionados com a promoção

A promoção inclui todas as atividades desempenhadas para comunicar e promover os produtos ao mercado-alvo. Para se conhecer a importância que os produtores de café verde da Região Sul de Minas atribuem às ações de promoção, foi elaborada a seguinte pergunta: que importância atribui às ações de promoção, listadas abaixo, para a venda de café? Os resultados obtidos encontram-se na Tabela 44.

Tabela 44. Importância atribuída pelos produtores de café verde inquiridos, da Região Sul de Minas, às ações de promoção (%) e as suas médias

	Médias	Importância				
		Sem	Pouca	Média	Muita	Extrema
Propaganda	1,46	75,4	9,7	10,1	3,4	1,4
Promoção de vendas	1,38	79,2	7,7	9,7	2,4	1,0
Venda pessoal	2,94	34,3	8,2	15,0	14,5	28,0
Relações públicas	1,68	72,9	6,3	6,8	8,2	5,8
Publicidade	1,31	85,0	5,8	4,3	2,9	1,9
Relacionamentos	2,84	39,1	6,3	10,6	19,3	24,6
Merchandising	1,42	81,2	5,8	6,8	2,9	3,4

Fonte: Dados da investigação (2011).

Pediou-se ainda aos produtores inquiridos que avaliassem os instrumentos de promoção usados na Região Sul de Minas. Os resultados obtidos encontram-se na Tabela 45.

Tabela 45. Avaliação dos instrumentos de promoção usados pelos produtores de café verde inquiridos na Região Sul de Minas (%) e as suas médias

	Médias	Péssimo	Mau	Médio	Bom	Ótimo
Propaganda	3,16	14,4	4,5	8,5	44,8	27,9
Promoção de vendas	3,00	22,5	8,0	15,5	37,5	16,5
Venda Pessoal	3,39	11,4	6,4	11,4	40,1	30,7
Relações públicas	3,05	20,5	9,5	21,0	29,5	19,5
Publicidade	2,97	20,8	8,9	16,3	33,2	20,8
Relacionamentos	3,70	5,0	4,5	10,5	41,5	38,5

Continuação						
Merchandising	2,85	26,5	13,0	18,5	23,5	18,5

Fonte: Dados da investigação (2011).

5.3. Resultados da verificação de existência ou não de alinhamento entre produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem de café (fase 3)

A seguir, são apresentados os resultados referentes à aplicação do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, ao nível de 10% ($\alpha = 0,10$) de significância. Os dados referem-se às ações dos atores em relação aos atributos do *marketing mix*. O teste foi aplicado com o uso do *software* SPSS.

5.3.1. Resultados da verificação de existência ou não de alinhamento entre produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem de café quanto às questões relacionadas com o produto café verde

A Tabela 46 mostra os resultados referentes às análises das questões relacionadas com o produto “café verde”, aferidas por meio do teste de Kruskal-Wallis.

Tabela 46. Resultados da análise das diferenças de médias entre as ações de produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem inquiridos, acerca do produto café verde (Kruskal-Wallis ($\alpha = 0,10$))

Questões	KW	p-valor	10%
Mole	9,000	0,029	**
Estritamente mole	1,406	0,495	NS
Dura	0,474	0,789	NS
Riada	4,050	0,256	NS
Rio	6,750	0,150	NS
Rio Zona	0,000	1,000	NS
Número de defeitos	5,779	0,056	**
Cor do café	3,882	0,274	NS
Chato grosso – peneiras 17, 18, 19 e 20	0,000	1,000	NS
Chato 3 – peneiras 15 e 16	2,788	0,425	NS
Chato miúdo – peneiras 13 e 14	3,317	0,190	NS

Continuação			
Moca graúdo – peneiras 12 e 13	0,938	0,626	NS
Moca 3 – peneiras 10 e 11	2,333	0,311	NS
Moca miúdo – peneira 9	0,000	1,000	NS
Bica corrida	3,688	0,297	NS
A granel	0,429	0,807	NS
Saco de Juta	2,333	0,506	NS
<i>Big bags</i>	0,000	1,000	NS
Entrega no prazo	2,158	0,540	NS
Qualidade da embalagem	1,978	0,577	NS
Ausência de resíduos tóxicos	1,974	0,373	NS
Ser ecologicamente correto	4,483	0,304	NS
Fidelidade de amostras	2,000	0,157	NS
Fidelidade de entregas	2,625	0,105	**
Honestidade do fornecedor	0,017	0,896	NS

Fonte: Dados da investigação (2011).

5.3.2. Resultados da verificação de existência ou não de alinhamento entre produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem de café quanto às questões relacionadas com o sistema de distribuição do café verde

Os resultados referentes à aplicação do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, em nível de 10% ($\alpha = 0,10$) de significância, aos dados coletados pelos inquéritos junto dos produtores e compradores da indústria de torrefação e moagem de café verde, da Região Sul de Minas, quanto ao atributo praça, são apresentados na Tabela 47.

Tabela 47. Resultados das análises das diferenças de médias entre produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem do produto café verde inquiridos, relacionados com o sistema de distribuição (Kruskal-Wallis ($\alpha = 0,10$))

Questões	KW α		10%
Ponto de venda (local de venda)	2,146	0,543	NS
Corretores	0,200	0,655	NS
Venda direta (fazendeiro – indústria)	1,742	0,628	NS
Disponibilidade do produto	2,541	0,281	NS
Tempo de espera para entrega	3,143	0,208	NS
Facilidade de transporte do produto	3,310	0,346	NS
Estrutura física para distribuição	5,250	0,154	NS
Nível profissional dos envolvidos	0,894	0,640	NS
Contacto pessoal	1,101	0,577	NS
Telefone	1,335	0,513	NS

Continuação			
Internet	3,489	0,479	NS
Fax	3,589	0,309	NS
Qualidade dos corretores (canais de distribuição)	0,313	0,576	NS
Qualidade da venda direta (canais de distribuição)	1,250	0,264	NS
Disponibilidade dos produtos	0,000	1,000	NS
Tempo de espera para entrega dos pedidos	1,803	0,179	NS
Sistema de transporte	3,957	0,266	NS
Eficiência da logística de distribuição	2,743	0,254	NS
Estrutura para troca de dados (sistema de informação)	0,050	0,823	NS
Estrutura física para distribuição do café verde	2,894	0,408	NS
Nível profissional das pessoas envolvidas	1,915	0,384	NS

Fonte: Dados da investigação (2011).

5.3.3. Resultados da verificação de existência ou não de alinhamento entre produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem de café quanto às questões relacionadas com o preço do café verde

Para o atributo preço, os resultados referentes à aplicação do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, em nível de 10% ($\alpha = 0,10$) de significância, aos dados coletados pelos inquiridos junto dos produtores e dos compradores da indústria de torrefação e moagem de café verde, da Região Sul de Minas Gerais, estão na Tabela 48.

Tabela 48. Resultados das análises das diferenças de médias entre produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde inquiridos, relacionados com as questões sobre o preço (Kruskal-Wallis ($\alpha = 0,10$))

Questões	KW	α	10%
Prazos de pagamento	0,881	0,644	NS
Condições de crédito	1,838	0,607	NS
Uso da Internet (pregão)	0,563	0,905	NS
Créditos de impostos	3,773	0,287	NS
Comparação instantânea de preço	5,250	0,263	NS
Leilão reverso (quem vende por menos)	1,519	0,468	NS
Mecanismo “defina o seu preço”	1,150	0,765	NS
Grupos de compra / venda	2,034	0,362	NS

Fonte: Dados da investigação (2011).

5.3.4. Resultados da verificação de existência ou não de alinhamento entre produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem de café quanto às questões relacionadas com a promoção do café verde

No que respeita à promoção, os resultados referentes à aplicação do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, em nível de 10% ($\alpha = 0,10$) de significância, aos dados coletados pelos inquiridos junto dos produtores e dos compradores da indústria de torrefação e moagem de café verde, da Região Sul de Minas Gerais, são apresentados na Tabela 49.

Tabela 49. Resultados das análises das diferenças de médias entre produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde inquiridos, relacionados com as questões sobre promoção (Kruskal-Wallis ($\alpha = 0,10$))

Questões	KW	α	10%
Propaganda	5,851	0,211	NS
Promoção de vendas	8,020	0,091	*
Venda pessoal	1,019	0,601	NS
Relações públicas (visita às lavouras)	4,117	0,390	NS
Publicidade (patrocinar alguma coisa)	6,702	0,153	NS
Relacionamento com clientes	0,479	0,787	NS
Merchandising (marca, logomarca, aparência, etc.)	1,527	0,676	NS
Propaganda	1,000	0,317	NS
Promoção de vendas	1,278	0,528	NS
Venda pessoal	3,164	0,367	NS
Relações públicas (visita às lavouras)	2,400	0,301	NS
Publicidade (patrocinar alguma coisa)	0,583	0,747	NS
Relacionamento com clientes	4,701	0,195	NS
Merchandising (marca, logomarca, aparência, etc.)	0,789	0,674	NS

Fonte: dados da investigação (2011)

O presente capítulo apresentou os resultados das análises de frequências, médias e as referentes à aplicação do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, em nível de 10% ($\alpha = 0,10$) de significância, aos dados coletados pelos inquiridos junto aos produtores e compradores da indústria de torrefação e moagem de café verde, da Região Sul de Minas. Em posse destes dados, procedeu-se à análises e discussão, que figuram no Capítulo VI.

CAPÍTULO VI – ANÁLISE E DISCUSSÃO

Neste capítulo, encontram-se as análises e a discussão dos resultados obtidos na investigação, junto dos gestores das indústrias de torrefação e moagem e de produtores de café verde, da Região Sul de Minas.

Analisaram-se os produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde quanto ao uso dos elementos do *marketing mix*, na produção e comercialização do café verde na Região Sul de Minas, e discutiu-se este assunto à luz do enquadramento teórico. Analisaram-se ainda o alinhamento entre estes atores, em relação ao *marketing mix*, mais especificamente, o alinhamento quanto ao produto e às suas características físicas, como defeitos, cor, aroma, tamanho do grão, além do tipo das embalagens utilizadas, as garantias oferecidas e a segurança/confiança do produto; o alinhamento, no que toca à distribuição do produto; o alinhamento em relação ao preço e alguns mecanismos que o alteram, como o prazo de pagamento, as condições de crédito, a divulgação (pregão) eletrónica e os créditos de impostos; o alinhamento quanto ao uso, importância e qualidade da promoção do café verde, considerando as variáveis: propaganda, promoção de vendas, vendas pessoais, relações públicas, publicidade, relacionamentos e merchandising dos cafés da região.

O capítulo está estruturado em doze tópicos, que correspondem às fases da investigação, referentes às ações dos gestores da indústria de torrefação e moagem, dos produtores e do alinhamento destas ações. Cada uma destas partes subdivide-se em quatro tópicos, relacionados com o uso dos quatro elementos do *marketing mix* (produto, distribuição, preço e promoção), na cadeia do café.

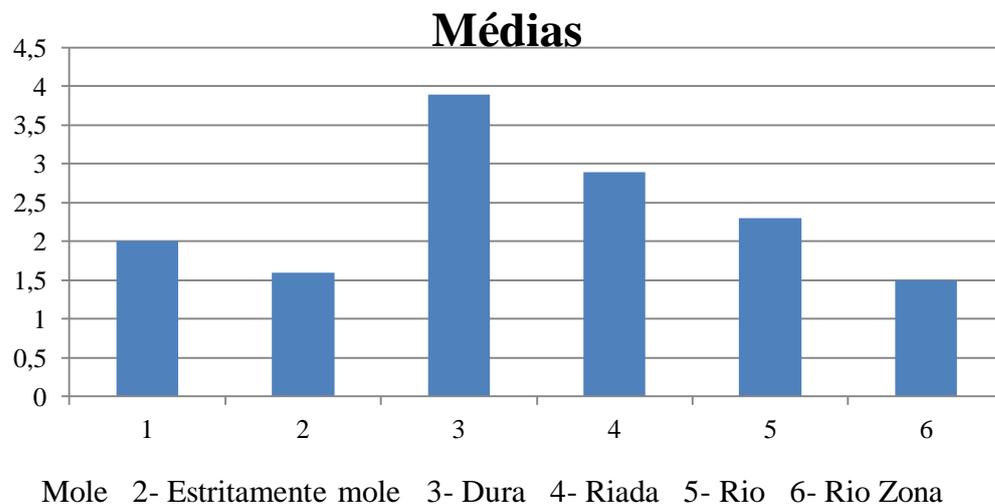
6.1. Ação dos gestores da indústria de torrefação de moagem do café verde em relação ao produto

Conforme visto na revisão da literatura, os consumidores valorizam de forma diferente a quantidade de atributos de um produto (Viot, 2012). Além da qualidade do produto, consideram-se a marca (Zeugner-Roth, Diamantopoulos e Montesinos, 2008; Thompson e Sinha, 2008; Kim e Meyers-Levy, 2008; Argo, Popa e Smith, 2010; Bouten, Snelders e Hultink, 2011; Heath, DelVecchio e McCarthy, 2011; Malär et al., 2011; Balmer, 2012); as embalagens (Kotler e Keller, 2006; Kozup, Creyer e Burton, 2003); as garantias dadas pelas empresas (Kotler e Keller, 2006) e a segurança/confiança do produto (Kotler e Keller, 2006).

Ao investigar as ações dos gestores das indústrias de torrefação e moagem quanto ao produto “café verde”, na Região Sul de Minas, Brasil, estabeleceu-se como hipótese que estes exigem e consideram importantes as características do produto, assim como suas embalagens e garantias.

Ao analisar os resultados encontrados, quanto ao tipo de bebida, pode-se constatar que os gestores possuem exigências diferentes. O tipo de bebida “Rio Zona” foi o menos exigido. Os tipos de bebida “estritamente mole” e “mole”, que correspondem aos cafés de melhor bebida, também foram pouco exigidos. Verificou-se que o tipo de bebida mais demandado foi o tipo “Bebida Dura”, com média 3,9, seguido pelos tipos “Riado” e “Rio”, com médias 2,9 e 2,3, respectivamente, conforme a análise das médias, que pode ser vista na Figura 3.

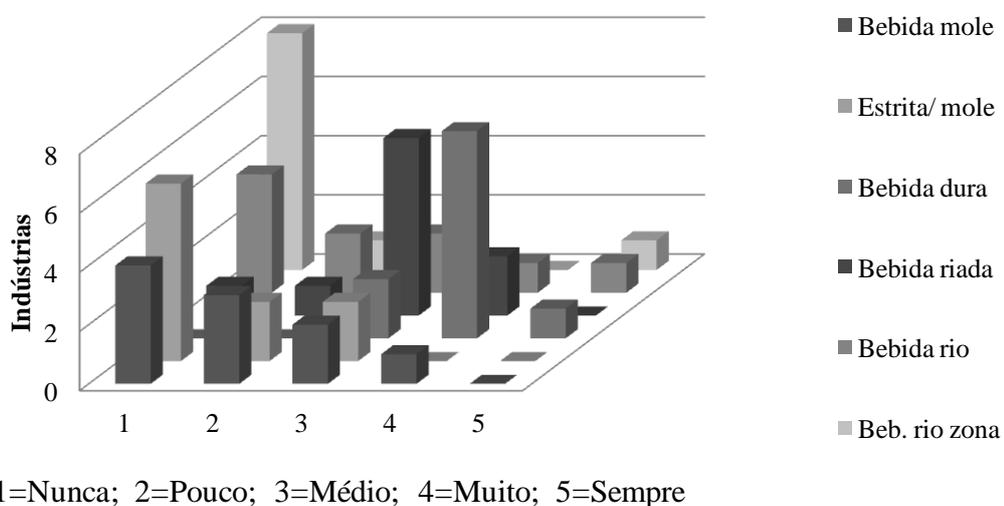
Figura 3. Média das exigência de tipos de bebida pelos gestores da indústria



Fonte: Dados da investigação (2011).

A Figura 4 evidencia as frequências das exigências da indústria quanto ao tipo de bebidas, com destaque para os tipos “Bebida dura” e “Riada”, como as mais exigidas.

Figura 4. Exigência de tipos de bebida pelos gestores da indústria

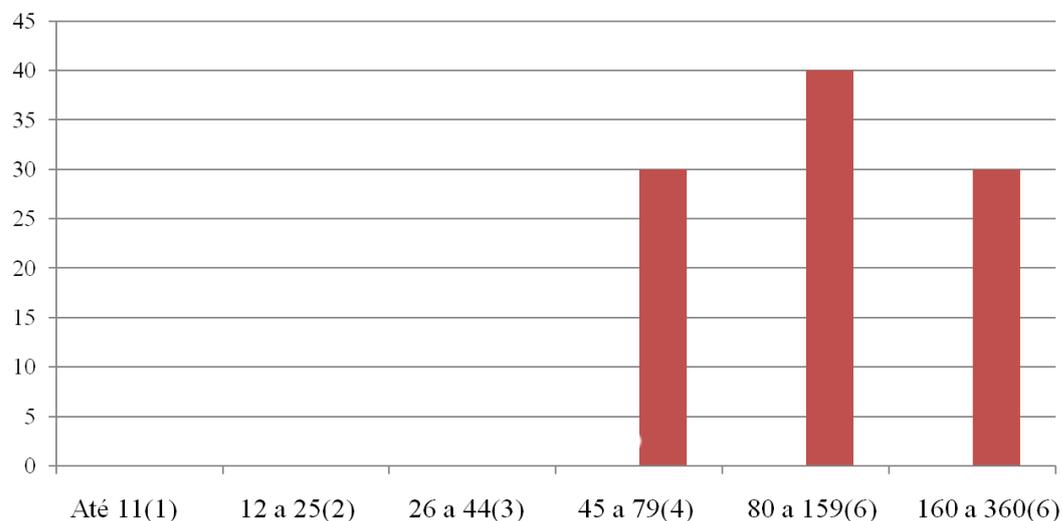


Fonte: o autor.

O resultado encontrado quanto ao tipo de bebida do café verde, confirma-se a hipótese 1, uma vez que os gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, exigem características diferentes e bem definidas de produtos.

Outro atributo do produto analisado foi o número de defeitos, que é uma característica que influencia o preço e, conseqüentemente, a decisão de compra. Dos seis itens considerados na escala, o quinto, que corresponde a “de 80 a 159 defeitos ou menos”, teve a maior frequência de respostas (média de cinco). Os gestores reconhecem a impossibilidade da ausência de defeitos, por se tratar de uma produção biológica, de difícil padronização, o que justifica a tolerância alta, quanto ao número de defeitos, conforme mostra a Figura 5.

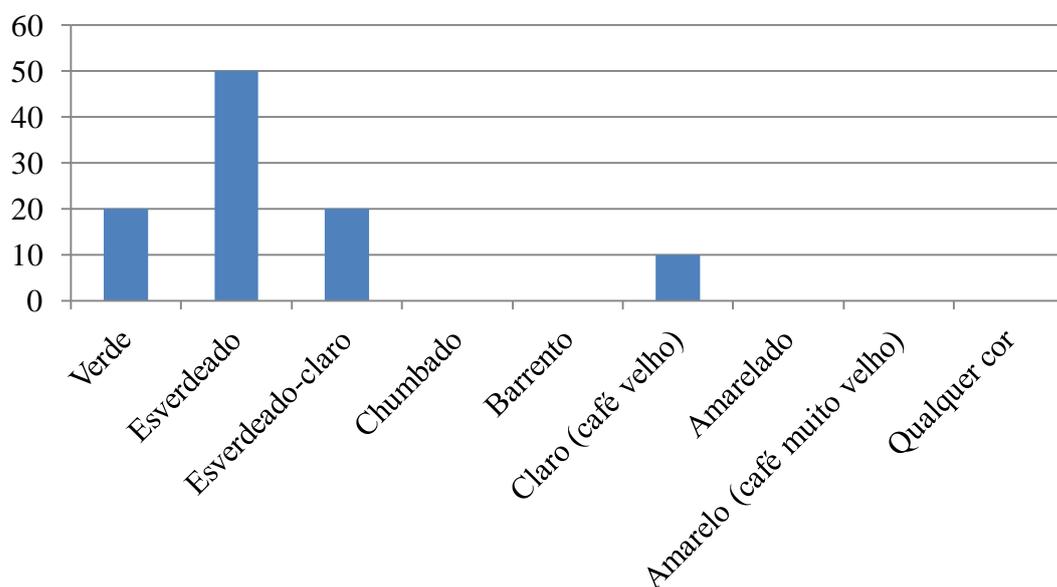
Figura 5. Exigência dos gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde quanto ao número de defeitos (%)



O resultado encontrado também confirma a hipótese 1, pois os gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, exigem que os cafés tenham um elevado padrão de qualidade quanto aos número de defeitos toleráveis.

De forma semelhante ao número de defeitos, os resultados da investigação evidenciam que os cafés de cores verde, esverdeado e esverdeado-claro representam 90% das exigências dos gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde. A média das frequências foi de 2,4, mostrando a maior preferência pelos cafés das cores citadas, como se vê na Figura 6.

Figura 6. Exigência dos gestores da indústria quanto à cor do café

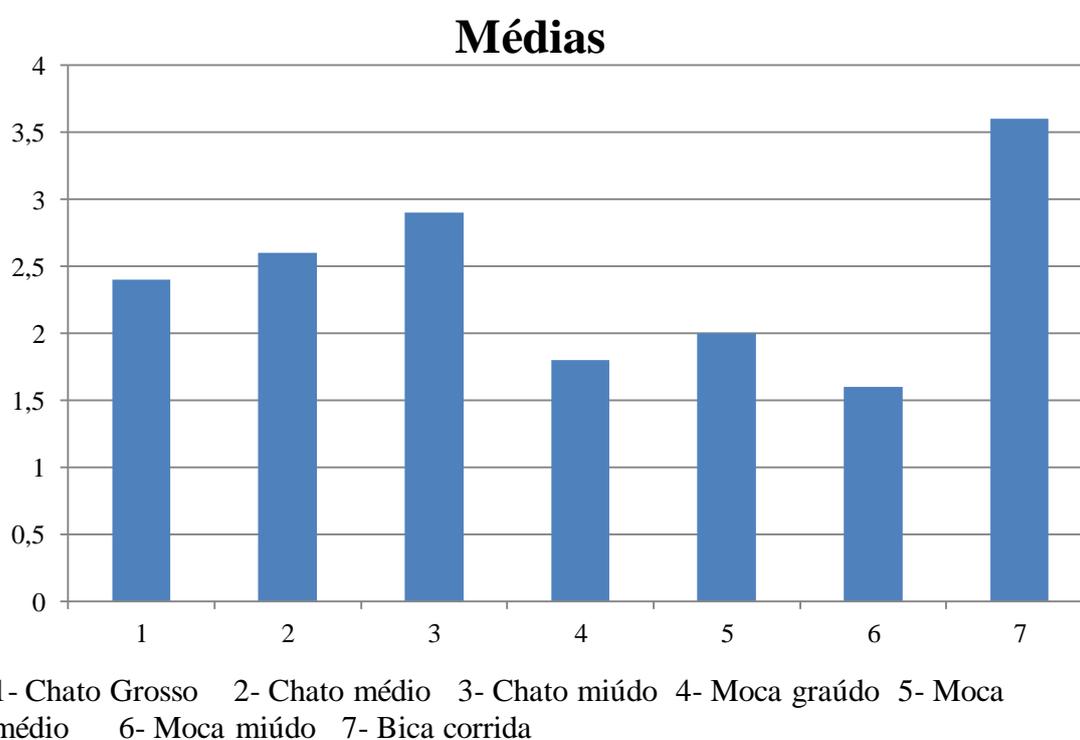


Fonte: o autor.

O resultado confirma a hipótese 1, uma vez que os gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, também exigem que os cafés tenham características próprias e definidas quanto à cor dos grãos.

No tocante ao tipo de peneira, verificou-se que a maior exigência foi do tipo “Bica corrida” (café sem classificação quanto ao tamanho do grão), representado pela maior média (3,6). Os resultados evidenciam que os gestores da indústria de torrefação e moagem preferem os cafés de grãos maiores. Porém, todos os tipos de grãos são demandados, conforme demonstrado pelas médias apresentadas na Figura 7.

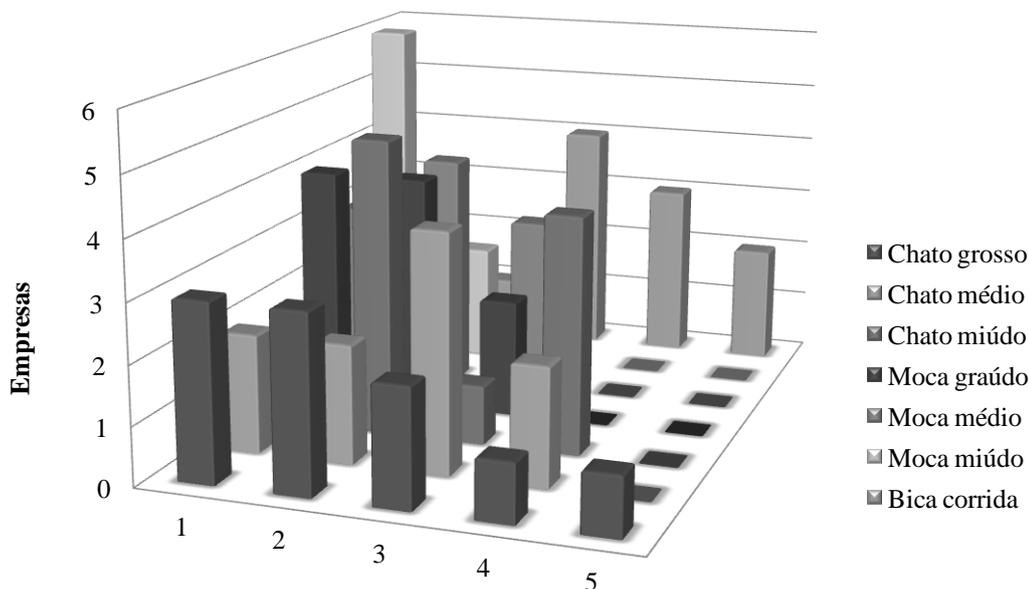
Figura 7. Médias das exigências de tipos de peneiras pelos gestores da indústria de torrefação e moagem de café



Fonte: o autor.

Os cafés classificados como chato grosso (média = 2,6), chato médio (média = 2,6) e chato miúdo (média = 2,9) foram os mais exigidos, seguidos por moca médio, moca graúdo e moca miúdo, que possuem exigências menores. As frequências podem ser observadas na Figura 8.

Figura 8. Exigência de tipos de peneiras pelos gestores da indústria de torrefação e moagem de café



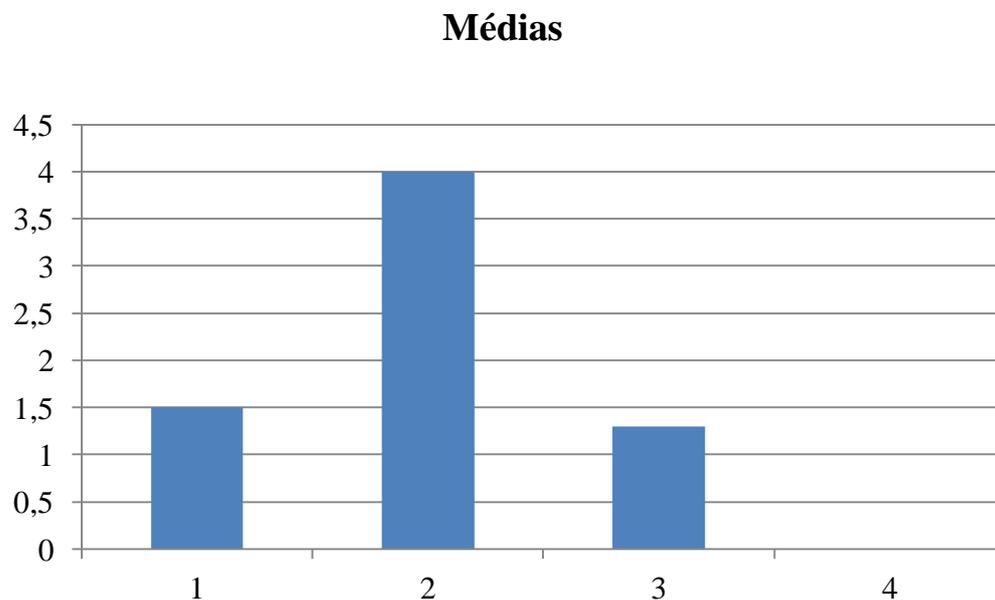
1=Nada; 2=Pouco; 3=Médio; 4=Muito; 5=Tudo

Fonte: o autor.

Pelos resultados encontrados, verifica-se que, na sua maioria, os gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, não exigem que os cafés tenham um tipo específico de tamanho de grãos. Este resultado pode estar ligado à própria característica do produto, que impossibilita a padronização e leva os gestores a não exigirem um tamanho específico, apesar de se perceber que existe uma preferência por grãos de tamanhos maiores. Portanto, quanto ao tamanho dos grão, rejeita-se a hipótese 1.

Em termos de embalagem exigida para a comercialização do café, verificou-se que os gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde preferem ou exigem o saco de juta. É possível verificar igualmente que a indústria começa a exigir ou a demandar embalagens de tipo “a granel” e *big bags*, de custos mais baixos e que possibilitam maior facilidade de manejo, conforme ilustra a Figura 9.

Figura 9. Médias das exigências de tipos de embalagens pelos gestores da indústria de torrefação e moagem de café



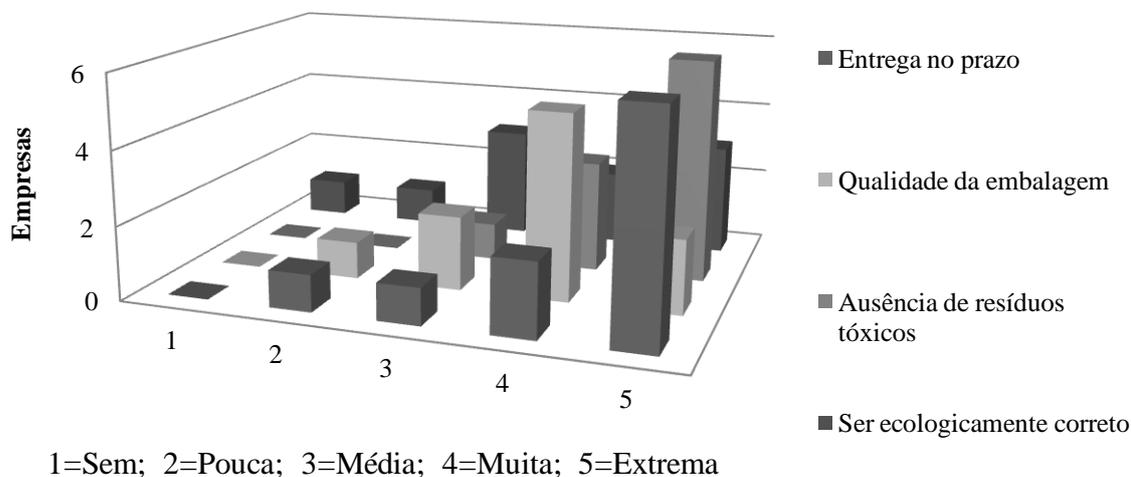
1-A granel 2-Saco de Juta 3-*Big Bags*

Fonte: o autor.

Perante resultados encontrados quanto à exigência de embalagens do café verde, confirma-se a hipótese 1, na medida em que os gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, exigiram tipos específicos de embalagens, com características diferentes e bem definidas.

Quanto às garantias do produto, pode verificar-se que os gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde são extremamente exigentes em relação às ações: entrega no prazo, ausência de resíduos tóxicos e ser ecologicamente correto; são muito exigentes em relação à variável qualidade das embalagens, conforme demonstrado na Figura 10.

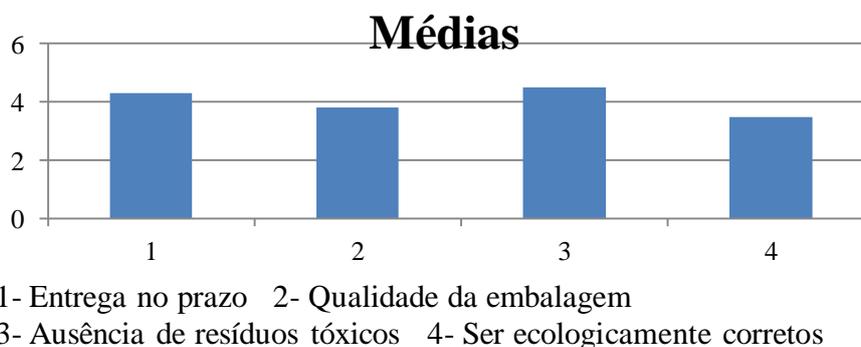
Figura 10. Exigência de garantias pelos gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde



Fonte: o autor.

Aferiu-se, pelas análises das médias, que a “ausência de resíduos tóxicos” é o item mais exigido (média = 4,5), seguido por “entrega no prazo”, “qualidade da embalagem” e “ser ecologicamente corretos”. É bom salientar que todas as ações relacionadas com as garantias do produto foram consideradas como sendo de muita importância (4) ou de extrema importância (5), como mostra a Figura 11.

Figura 11. Médias das exigências pelos gestores da indústria de torrefação e moagem de café quanto às garantias

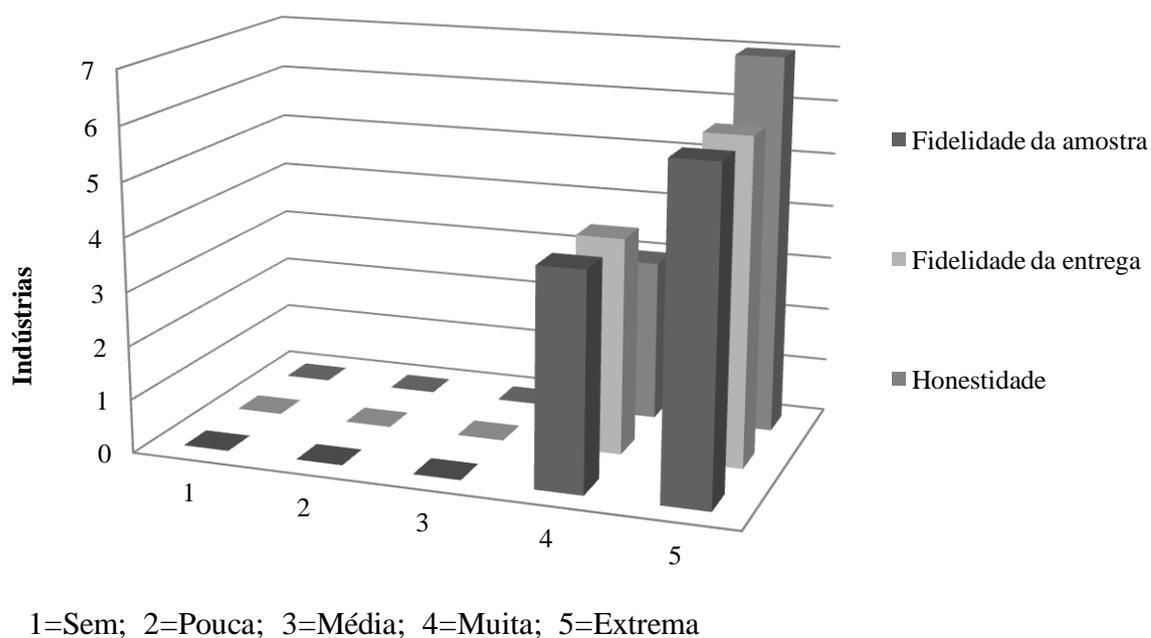


Fonte: o autor.

O resultado encontrado confirma a hipótese de que os gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, exigem garantias nos diversos aspectos do produto (H1).

De forma semelhante, observou-se que a maioria dos gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde é de muito ou extremamente exigente quanto às ações relacionadas com a segurança/confiança do produto, como mostrado na Figura 12.

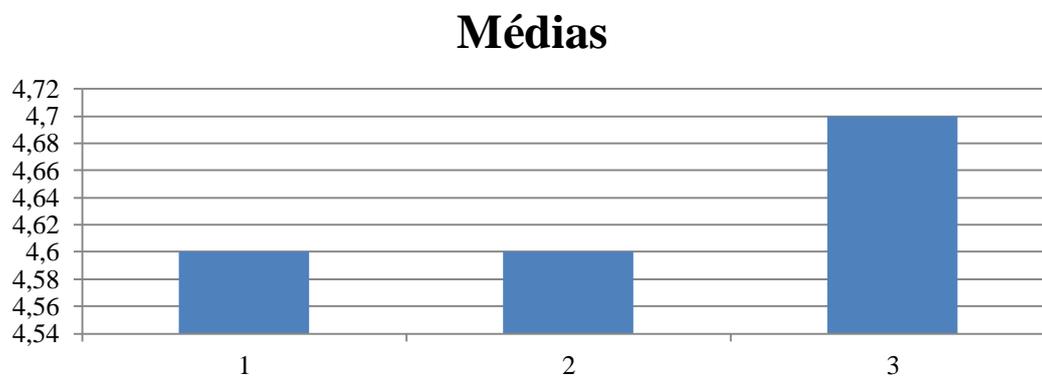
Figura 12. Exigência de nível de segurança/confiança dos gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde inquiridos



Fonte: o autor.

As médias reforçam o resultado, na medida em que todos gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde inquiridos responderam como sendo estas ações de muita ou extrema importância, conforme se verifica na Figura 13.

Figura 13. Média das exigência dos gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde quanto à segurança/ confiança



1-Fidelidade de amostras 2- Fidelidade das entregas 3-Honestidade do fornecedor

Fonte: Dados da investigação (2011).

Os resultados encontrados alinham-se com a teoria que evidencia a importância dos atributos dos produtos, com base nas suas características (Viot, 2012), embalagens (Kotler e Keller, 2006; Kozup, Creyer e Burton, 2003), garantias e segurança/confiança (Kotler e Keller, 2006). Mostram que, na cadeia do café, estes atributos são valorizados e, provavelmente, influenciam as decisões de compra.

Os resultados confirmam a hipótese de que os gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, exigem e consideram importantes as características do produto, assim como as embalagens, as garantias e a confiança/segurança (H1).

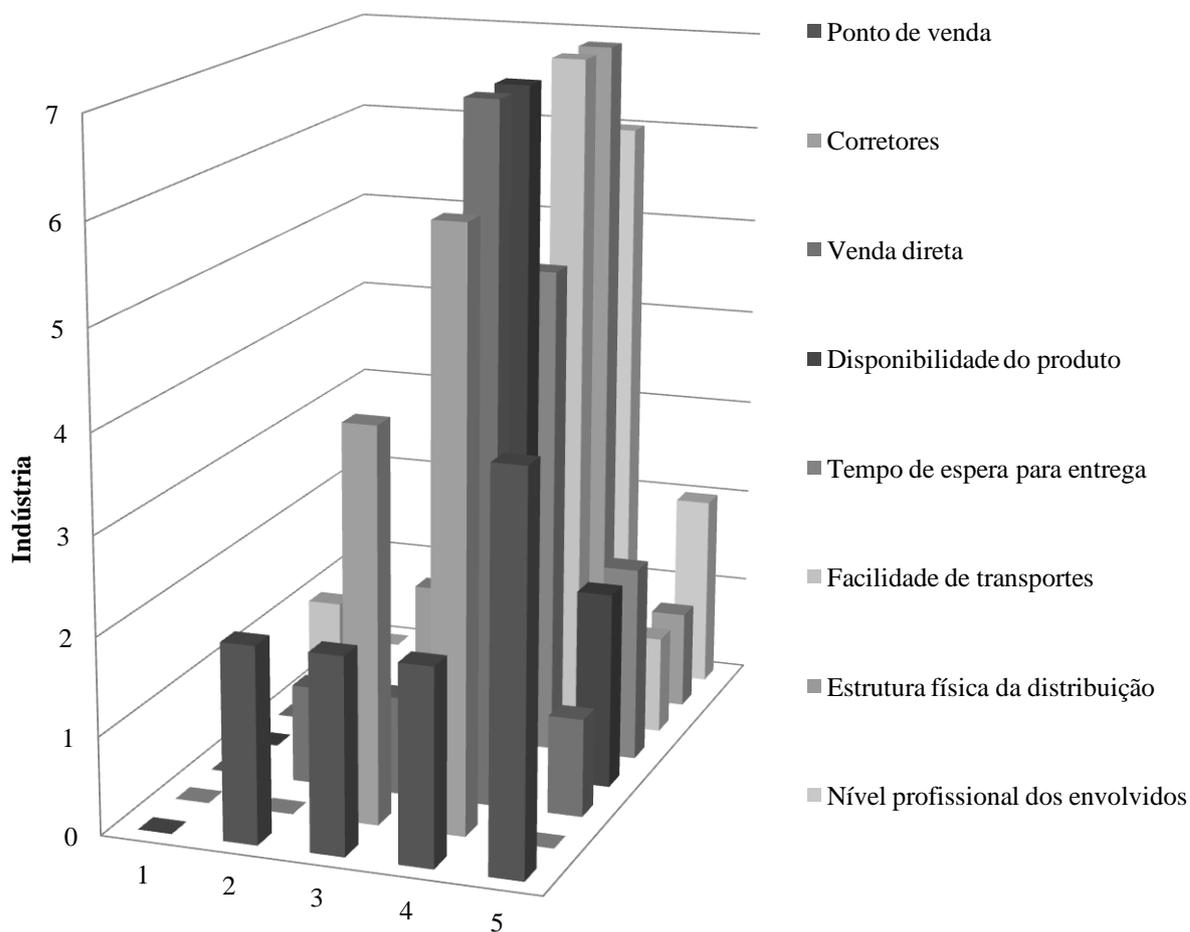
6.2. Ação dos gestores da indústria de torrefação de moagem do café verde em relação ao sistema de distribuição

Além de querer conhecer as ações dos gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde quanto ao produto, investigou-se também as ações destes atores relativamente ao sistema de distribuição do café verde, na Região Sul de Minas, Brasil. Esse interesse resulta da análise do enquadramento teórico que mostra que o sistema de distribuição exerce uma importante função no composto de marketing e consiste no conjunto de processos e organizações responsáveis por levar os produtos e os serviços dos produtores até aos consumidores finais. O sistema de distribuição é responsável por fazer o produto certo, estar no lugar e no tempo certos, para que o cliente o possa utilizar, com a máxima eficiência (Lau, 2012; Ford, 2003; Lee, 2002; Gattorna, 2006; Vachon, Halley e Beaulieu, 2008; Sun e Hsu, 2009; Stavroulaki e Davis, 2010; X. Zhao, H. Zhao e Hou, 2010).

Ao investigar as ações dos gestores da indústria de torrefação de moagem do café verde envolvidos na distribuição deste produto quanto ao sistema de distribuição, estabeleceu-se como hipótese que estes exigem e consideram importantes o ponto de venda, os corretores, a venda direta, a disponibilidade dos produtos, o tempo de espera para entrega, a facilidade de transporte dos produtos, a estrutura física para a distribuição, o nível profissional dos envolvidos e os instrumentos de comunicação para a troca de produtos.

Ao analisar os resultados encontrados quanto às ações investigadas, pode observar-se que a maioria dos entrevistados da indústria de torrefação e moagem de café considera de muita ou extrema importância as ações analisadas, conforme consta da Figura 14.

Figura 14. Consideração dos gestores da indústria de torrefação e moagem inquiridos quanto à importância dos itens de distribuição do café verde

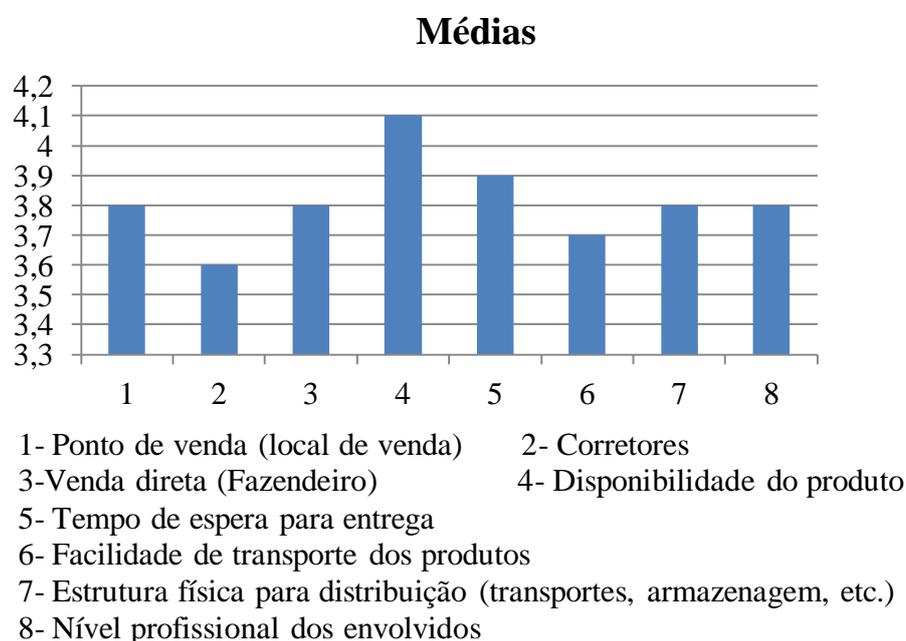


1=Sem; 2=Pouca; 3=Média; 4=Muita; 5=Extrema

Fonte: o autor.

A análise das médias evidenciaram que a “disponibilidade do produto” foi a ação considerada mais importante para os gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde inquiridos. Em segundo lugar, com média de 4,1, está a variável “tempo de espera para entrega”, com média 3,9, conforme explícito na Figura 15.

Figura 15. Média das considerações dos gestores da indústria de torrefação e moagem inquiridos quanto à importância dos itens de distribuição do café verde



Fonte: o autor.

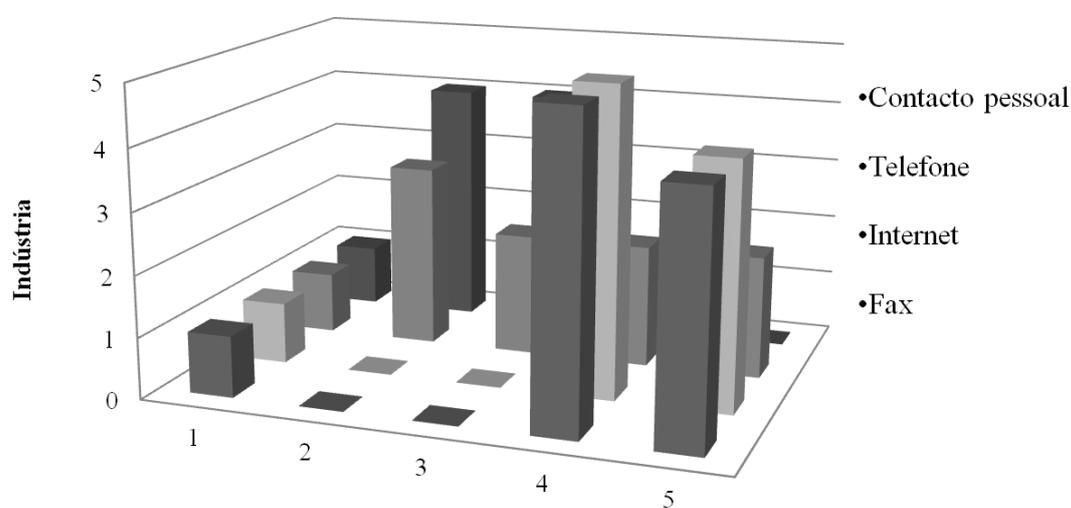
Verificou-se, ainda, que todas as ações são consideradas relevantes, visto que as médias estão acima de 3,6, ou seja, os respondentes consideram como sendo de média, muita e extrema importância.

Neste caso, aceita-se a hipótese 2, uma vez que os gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, exigem e consideram importantes o ponto de venda, os corretores, a venda direta, a disponibilidade dos produtos, o tempo de espera para entrega, a facilidade de transporte dos produtos, a estrutura física para a distribuição e o nível profissional dos envolvidos para troca de produtos.

Em termos do uso de instrumentos para troca de dados e de informações na distribuição do café verde, pode observar-se que, para as ações “contacto pessoal” e “uso de telefone”, os gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde

inquiridos afirmaram que as “usam muito” ou “usam sempre”. O mesmo não ocorreu com as ações de “uso de internet” e “uso de fax”, em que estes gestores responderam com maior intensidade que “usam pouco” ou “usam médio”, conforme ilustra a Figura 16.

Figura 16. Ações dos gestores da indústria de torrefação e moagem inquiridos quanto ao uso de instrumentos de troca de dados e informações, na distribuição do café verde



1=Nunca usa; 2=Usa pouco; 3= Usa médio; 4=Usa muito; 5=Usa sempre

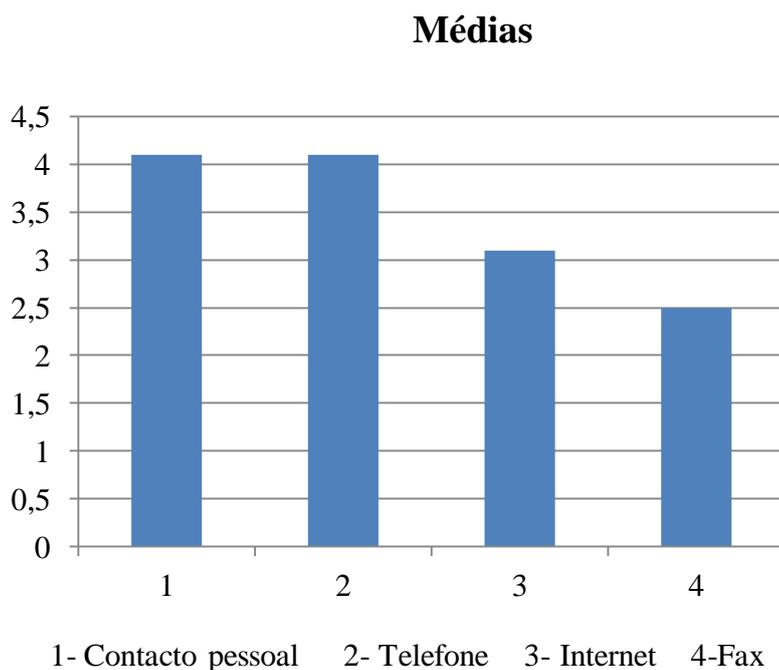
Fonte: o autor.

A análise das médias evidencia o que foi mencionado, na medida em que as ações “contacto pessoal” e “uso do telefone” possuem médias de 4,1, que correspondem a “usa muito”. Já as ações referentes ao uso de internet e fax são de uso médio e pouco, respetivamente.

Neste caso, rejeita-se a hipótese 2, quanto às ações “Internet” e “fax”, considerando que os gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde as usam pouco. Por outro lado, aceita-se a hipótese 2 para as ações “contacto pessoal” e “telefone”, visto

que os mesmos consideram importantes estes instrumentos de comunicação para a troca de produtos, conforme mostra a Figura 17.

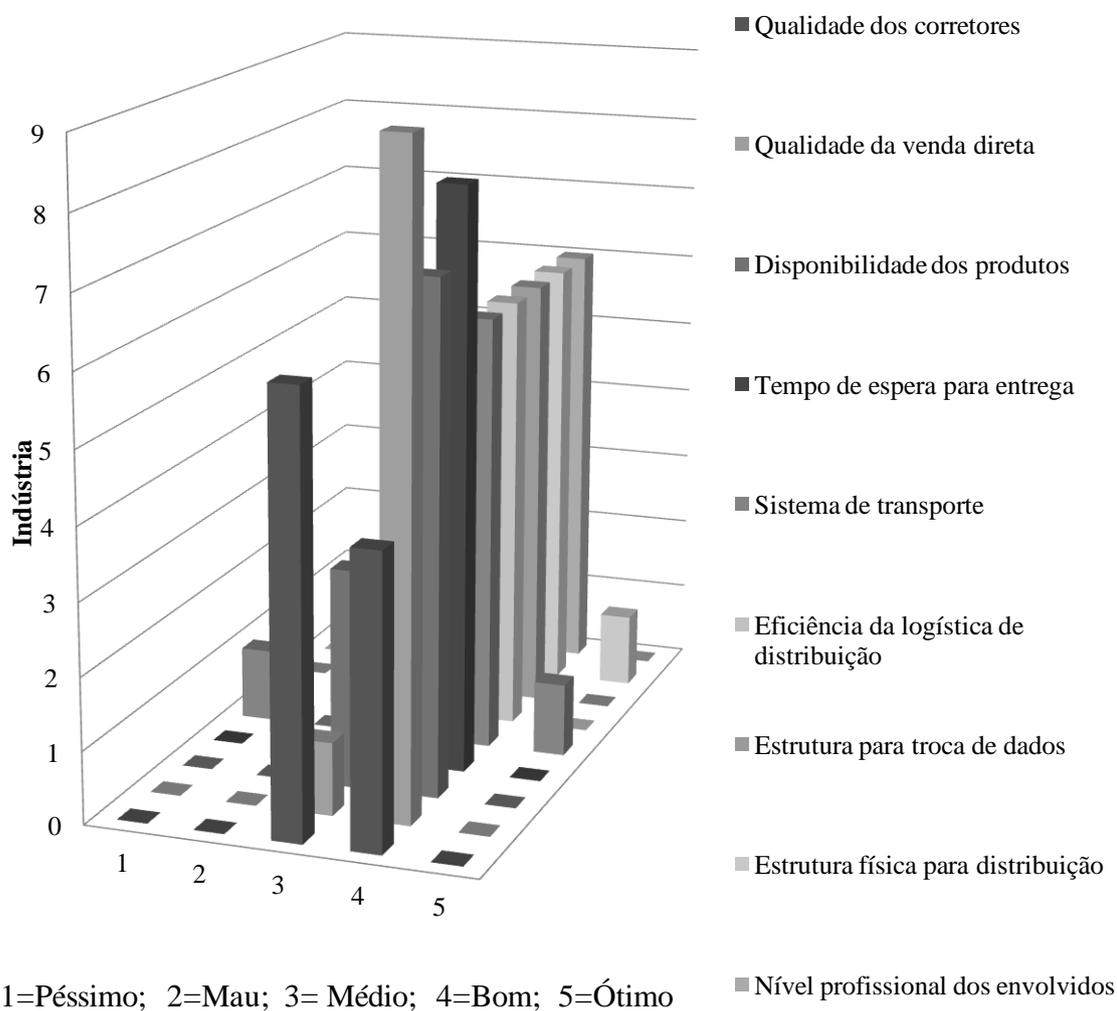
Figura 17. Média das ações dos gestores da indústria de torrefação e moagem inquiridos quanto ao uso de instrumentos de troca de dados e informações, na distribuição do café verde



Fonte: o autor.

A análise dos resultados da investigação (quanto às ações ligadas à qualidade dos corretores, à qualidade da venda direta, à disponibilidade dos produtos, ao tempo de espera para entrega dos pedidos, ao sistema de transporte, à eficiência da logística de distribuição, à estrutura para troca de dados, à estrutura física para distribuição do café e ao nível profissional das pessoas envolvidas) evidenciam que os gestores inquiridos consideram a qualidade e eficiência destas ações com as apreciações médio, bom ou ótimo, conforme a Figura 18.

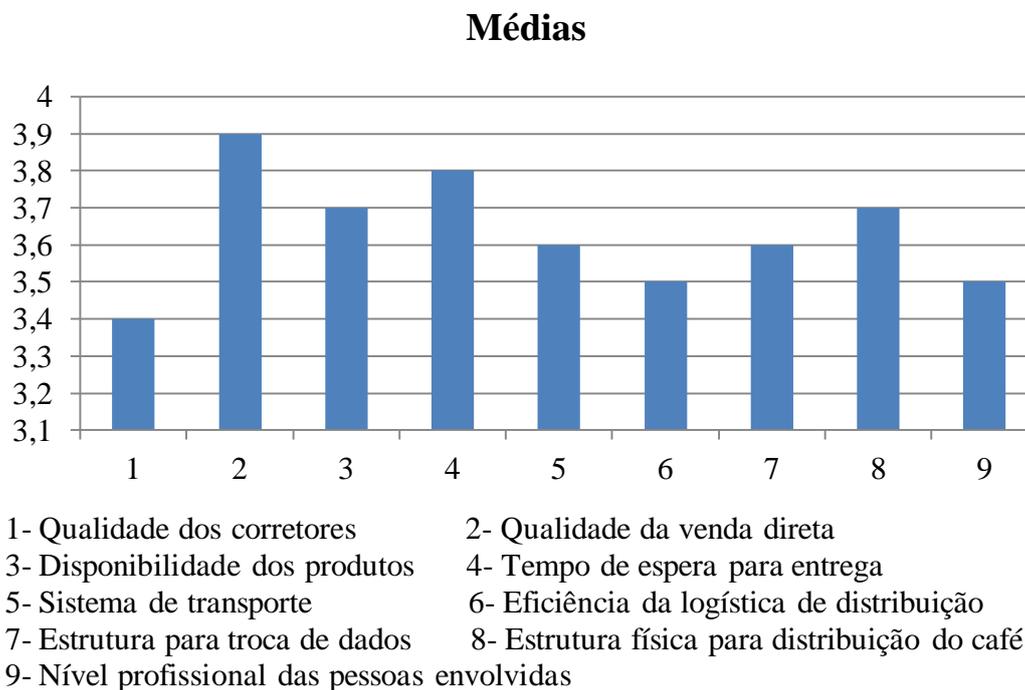
Figura 18. Consideração dos gestores da indústria de torrefação e moagem inquiridos quanto às ações relacionadas com a distribuição do café verde



Fonte: o autor.

Verificou-se que as médias variaram de 3,4 a 3,9, podendo ser avaliadas com “bom” e indicar eficiência do setor em relação às ações analisadas, conforme mostra a Figura 19.

Figura 19. Médias das considerações feitas pelos gestores da indústria de torrefação e moagem inquiridos quanto às ações relacionadas com a sua distribuição do café verde



Fonte: o autor.

Assim, a investigação evidenciou um alto grau de satisfação dos clientes (compradores) quanto à distribuição do café verde, na Região Sul de Minas, o que confirma a hipótese 2. A avaliação positiva feita pelos gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde inquiridos quanto às ações de distribuição pode resultar do facto de esta distribuição ser feita por cooperativas de produtores que viabilizam o bom funcionamento e a eficiência do setor estudado.

6.3. Ação dos gestores da indústria de torrefação e moagem do café verde em relação ao preço

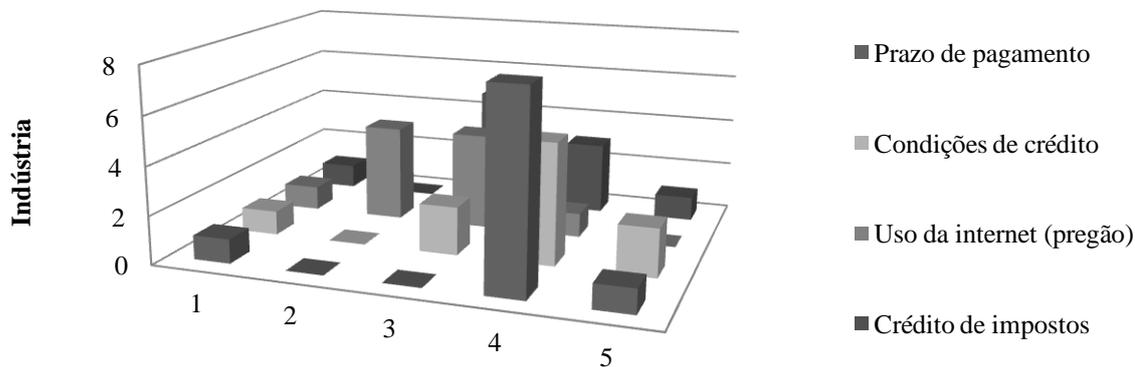
A literatura evidencia que o uso de mecanismos de formação de preço entre produtores e compradores de café verde se revela importante para aumentar a satisfação

dos atores de uma cadeia produtiva e ajudá-los a manterem uma relação aceitável e duradoura. Sabe-se que o preço influencia toda a cadeia de suprimentos (Kotler e Keller, 2006) e que o alinhamento do preço é importante para melhorar a eficiência da cadeia (Sun e Hsu, 2009; Frohlich e Westbrook, 2001). O preço influencia diretamente o consumo e isso ocorre em função da relação entre o valor dos produtos para clientes e dos preços praticados (Codini, Saccani e Sicco, 2012; Saes et al., 2012; Escudeiro e Silva, 2006). Os preços podem ser considerados justos ou injustos em função das percepções dos clientes sobre os de referência (Campbell, 1999; Lowe e Alpert 2010). Chandrashekar e Suri (2012) tecem esta mesma consideração em relação aos preços no retalho, em oposição aos oferecidos em ambientes virtuais.

A hipótese levantada é a de que os gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, reveem como importantes os mecanismos de definição de preços relacionados com as ações prazo de pagamento, condições de crédito, uso da Internet (pregão), créditos de impostos, comparação instantânea de preços, leilão reverso, mecanismo “defina o seu preço” e grupos de compra/ venda do produto.

Ao analisar os resultados da investigação, verificou-se que a ação mais considerada foi o “prazo de pagamento”, seguida pela “condição de crédito”. A ação “crédito de impostos” aparece em terceiro lugar. A ação menos considerada correspondeu ao “uso da internet (pregão)”, conforme pode ser visto na Figura 20.

Figura 20. Consideração dos gestores da indústria de torrefação e moagem inquiridos quanto às ações para fixação de preço do café verde

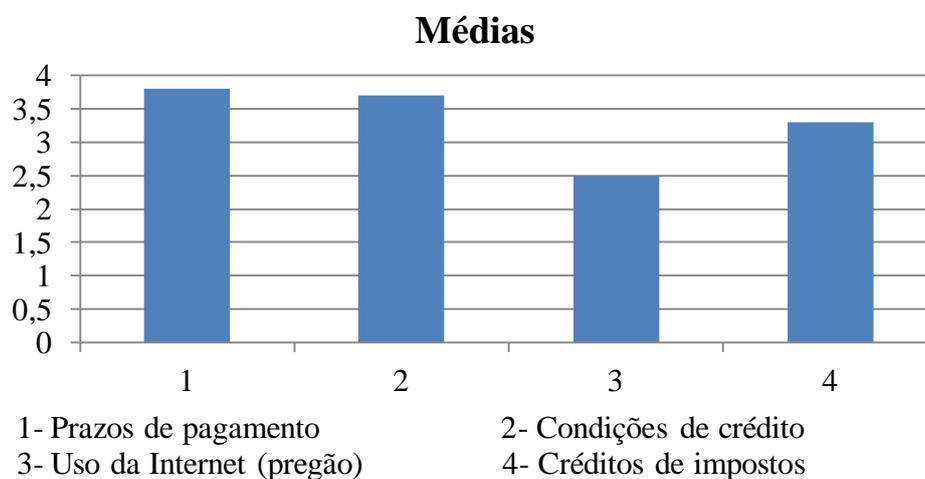


1=Não usa; 2=Usa pouco; 3=Usa médio; 4=Usa muito; 5=Usa sempre

Fonte: o autor.

As médias evidenciaram que as ações de fixação de preço foram consideradas com intensidade de uso média a alta, com preferência para o uso das ações “prazo de pagamento” e “condição de crédito”, com médias acima de 3,5 (muito uso), conforme pode ser visto na Figura 21.

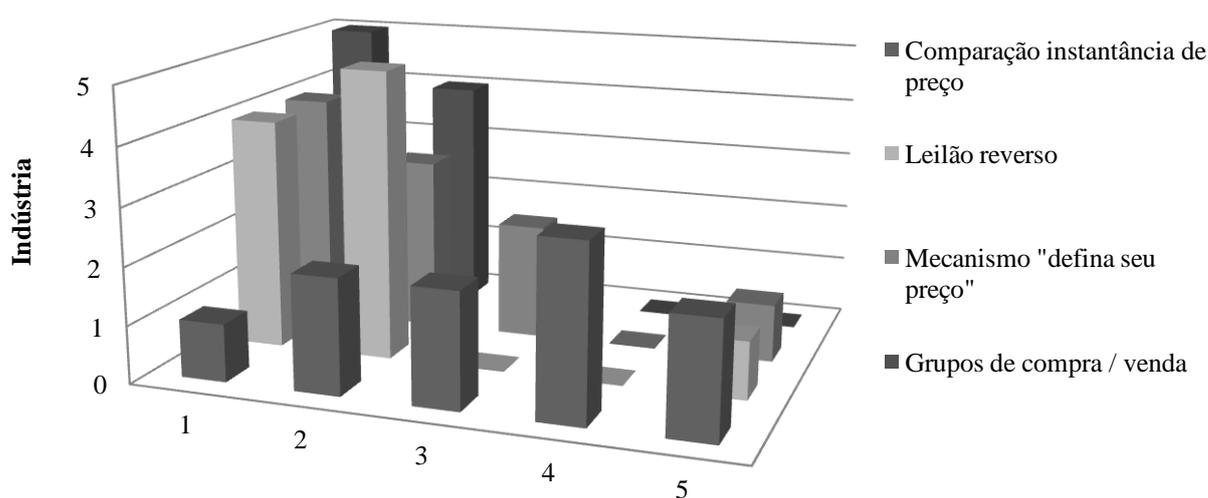
Figura 21. Média das considerações dos gestores da indústria de torrefação e moagem inquiridos quanto às ações para fixação de preço do café verde



Fonte: o autor.

Ainda em relação ao preço, os resultados desta investigação evidenciaram que os mecanismos de ambientes virtuais para a definição de preços são pouco considerados pelos gestores da cadeia do café. As ações “leilão reverso”, “mecanismo defina o seu preço” e “grupos de compra/venda” são pouco usadas pelos gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde (níveis 1 e 2), sendo a ação “comparação instantânea de preço” usada com maior frequência (uso médio), na Região Sul de Minas, como mostra a Figura 22.

Figura 22. Considerações dos gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde inquiridos quanto ao uso de mecanismos de definição de preços via Internet

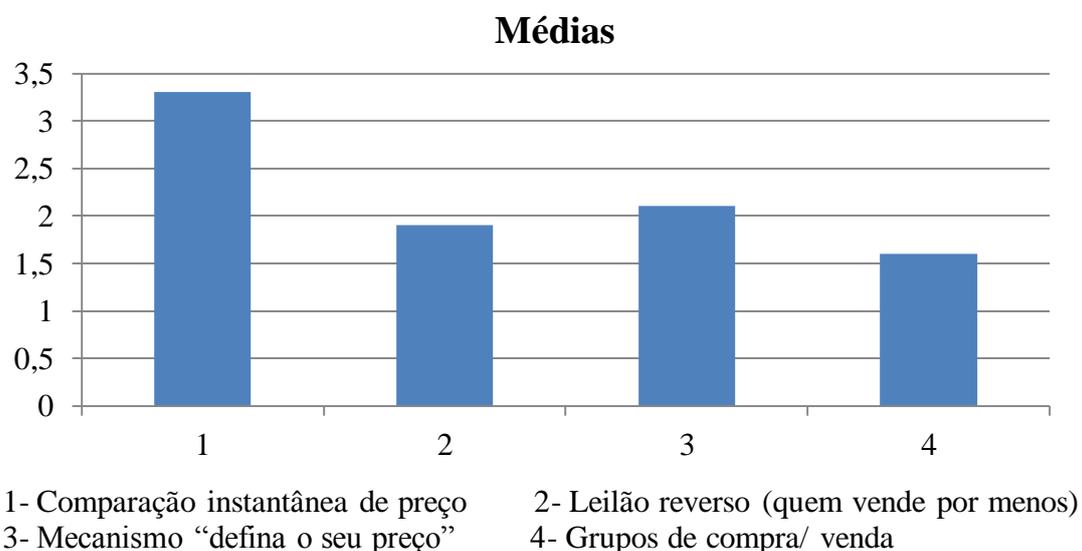


1=Não usa; 2=Usa pouco; 3=Usa médio; 4=Usa muito; 5=Usa sempre

Fonte: o autor.

A análise das médias confirma que apenas a ação “comparação instantânea de preço” está acima de 3, o que mostra que as respostas estão entre “usa médio” e “usa muito”, conforme evidencia a Figura 23.

Figura 23. Médias das respostas quanto ao uso de mecanismos de definição de preços via Internet pela indústria de torrefação e moagem de café verde



Fonte: o autor.

Esta investigação mostrou que os gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde não usam ou usam pouco as ações "leilão reverso", "mecanismo defina o seu preço" e "grupos de compra/ venda". Já a variável "comparação instantânea de preço" é mais usada por estes gestores, nesta região.

Pela análise dos resultados das ações relacionadas com o preço, rejeita-se a hipótese 3. quanto à ação dos gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, inquiridos em relação ao uso de Internet, leilão reverso, mecanismo "defina o seu preço" e grupos de compra/ venda do produto. Aceita-se a hipótese 3 quanto às ações "prazo de pagamento", "condições de crédito", "crédito de impostos" e "comparação instantânea de preços", por serem as mais usadas pelos gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde.

6.4. Ação dos gestores da indústria de torrefação e moagem do café verde em relação à promoção

A teoria evidencia que a informação é fundamental para o funcionamento da cadeia e para a promoção das organizações e dos seus produtos (Wiengarten et al., 2010). A informação deve ser repassada para todos os elos da cadeia até ao cliente final e isto ocorre por meio do *mix* de promoção de marketing (Kotler e Keller, 2006).

Atualmente, conseguem obter-se muitas informações por meio de estudos de dados informatizados obtidos das grandes redes de empresas, o que se chama de “Grandes dados” (Harvey et al, 2012). Estes estudos disponibilizam informações sobre o comportamento dos consumidores e clientes e criam uma comunicação mais eficaz, por meio de propagandas e publicidades mais eficientes (Kotler e Keller, 2006).

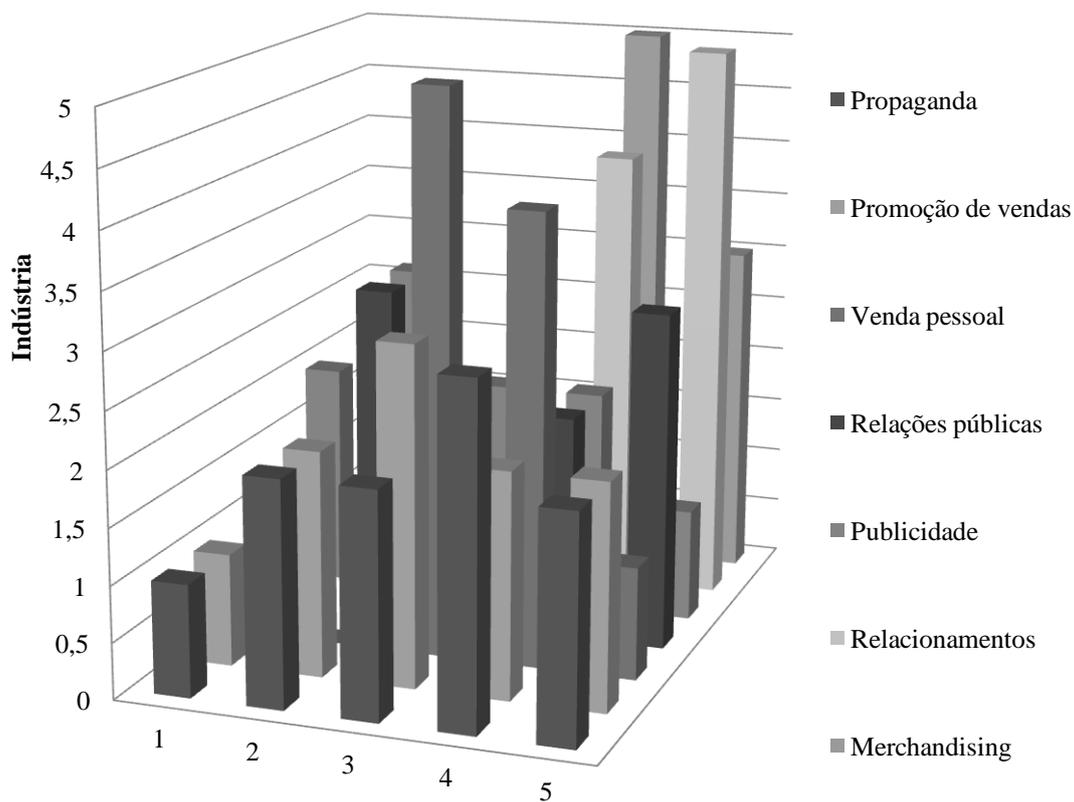
Tanto a propaganda como a publicidade são usadas para melhorar a comunicação da cadeia, mas ambas têm vantagens e desvantagens (Eisend e Kuster, 2011). Para se conseguir uma comunicação eficiente, é muito importante desenvolver uma mensagem publicitária móvel personalizada e com atributos específicos (Chen e Hsieh, 2012)

Ao investigar as ações dos gestores da indústria de torrefação e moagem do café verde, inquirindo-lhes sobre este tema, estabeleceu-se como hipótese que estes consideram importantes e avaliam como muito boas as ferramentas de promoção do café verde, considerando as ações propaganda, promoção de vendas, venda pessoal, relações públicas, publicidade, relacionamento com clientes e merchandising.

Os resultados encontrados mostraram que a maioria dos gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde, avaliou a venda pessoal como sendo de “média importância” ou de “muita importância”. As demais ações apresentadas na Figura 24, como a propaganda, a promoção de vendas, as relações públicas, a publicidade, o

relacionamento e o merchandising, foram avaliadas como sendo de “muita importância”.

Figura 24. Avaliação dos gestores da indústria de torrefação e moagem inquiridos quanto à importância das ações de promoção do café verde

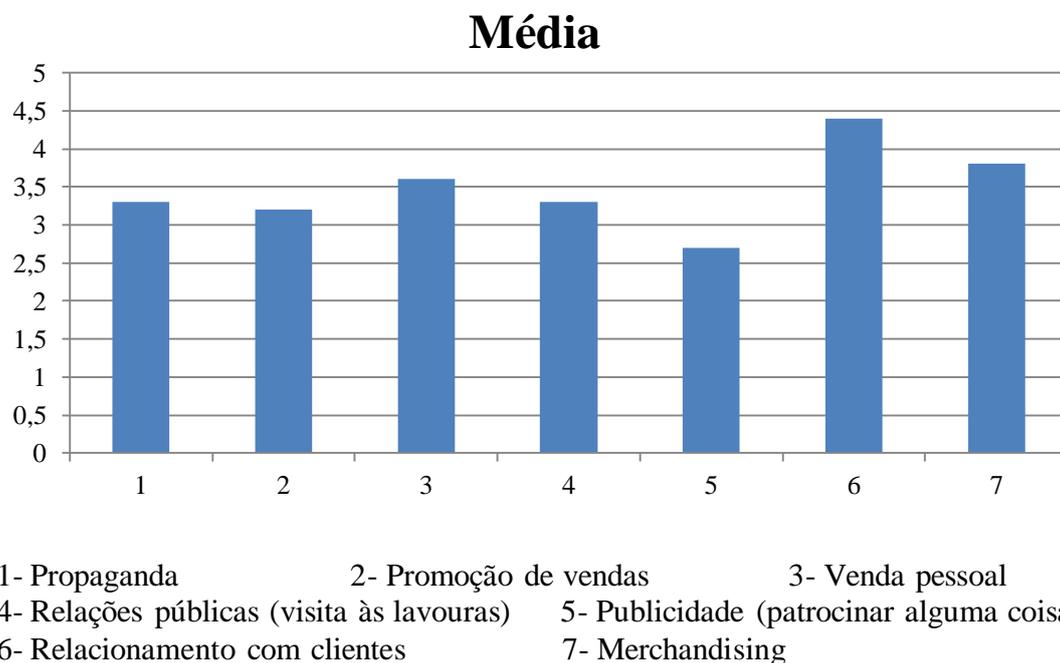


1=Sem; 2=Pouca; 3=Média; 4=Muita; 5=Extrema

Fonte: o autor

A análise das médias evidenciam que apenas a ação corresponde à “publicidade”, tem tendência a ser considerada de pouca importância pelos gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde inquiridos. Todas as outras tendem a ser consideradas de “média e muita importância”, conforme ilustra a Figura 25.

Figura 25. Médias da avaliação dos gestores da indústria de torrefação e moagem inquiridos quanto à importância das ações de promoção do café verde

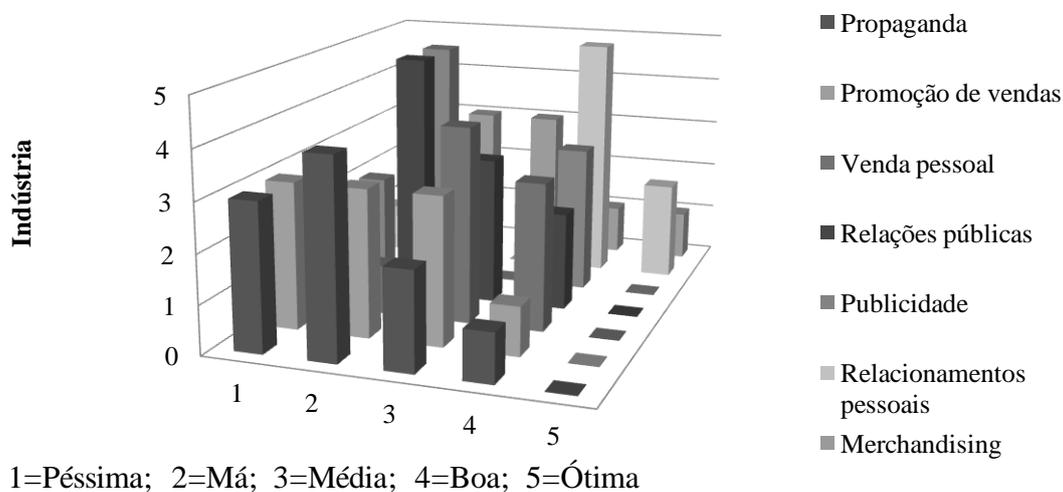


Fonte: o autor.

Com este resultado, aceita-se a hipótese 4, ou seja, os gestores inquiridos das indústrias de torrefação e moagem de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, consideram importantes e avaliam como muito boas as ferramentas de promoção do café verde, considerando as ações propaganda, promoção de vendas, venda pessoal, relações públicas, publicidade, relacionamento com clientes e merchandising. Apenas as ações “propaganda” e “venda pessoal” foram consideradas como de importância média. As demais ações, ou seja, a promoção de vendas, as relações públicas, a publicidade, o relacionamento e o merchandising foram consideradas importantes.

Investigou-se também a ação de compradores da indústria de torrefação e moagem quanto à qualidade dos instrumentos de promoção praticados pelos produtores de café verde da Região Sul de Minas Gerais, cujos resultados são mostrados na Figura 26.

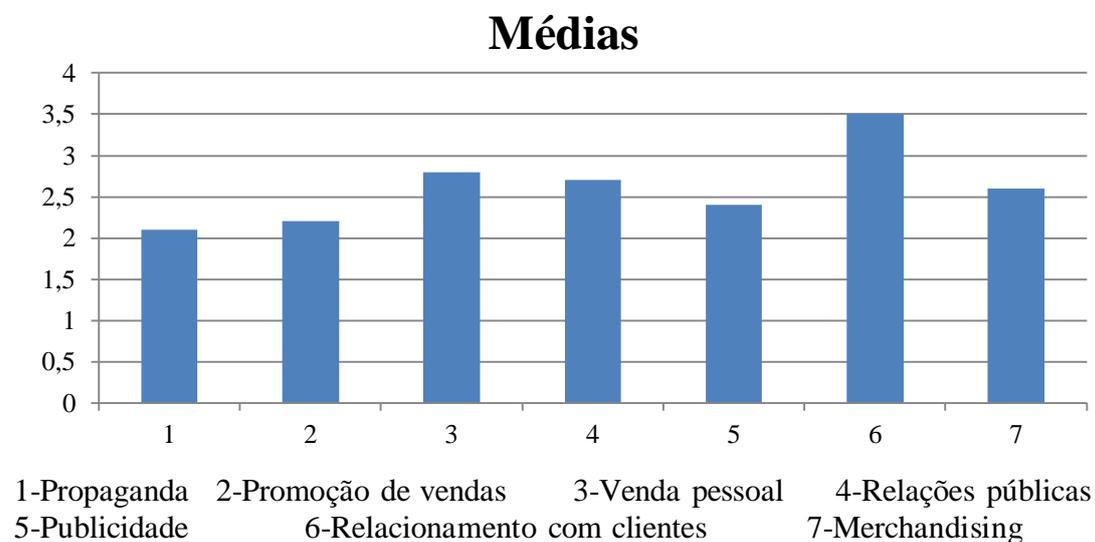
Figura 26. Avaliação pelos gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde inquiridos quanto à qualidade dos mecanismos de promoção praticados pelos produtores de café (%)



Fonte: o autor.

A maior concentração de respostas qualificam a qualidade dos instrumentos de promoção como sendo má. A análise das médias evidencia que apenas a ação “relacionamento com clientes” foi considerada como de qualidade média. Todas as outras foram consideradas como sendo de má qualidade, como ilustra a Figura 27.

Figura 27. Médias das avaliações feitas pelos gestores da indústria de torrefação e moagem inquiridos quanto à qualidade dos instrumentos de promoção do café verde, na Região do Sul de Minas



Fonte: o autor.

Frente aos resultados encontrados, a hipótese 4 deve ser rejeitada, pois a maioria dos gestores da indústria de torrefação e moagem inquirida avaliou a propaganda, a promoção de vendas, a venda pessoal, as relações públicas, a publicidade e o merchandising, como de qualidade média ou baixa. Apenas a ação “relacionamento com clientes” foi considerada como de qualidade média por estes gestores.

6.5. Ação dos produtores do café verde inquiridos em relação ao produto

São analisadas neste tópico as ações dos produtores de café verde, inquiridos quanto às variáveis de marketing mix, ou seja, do produto, de preço e do sistema de distribuição e de promoção do café verde, na Região Sul de Minas, Brasil (objetivo específico 2).

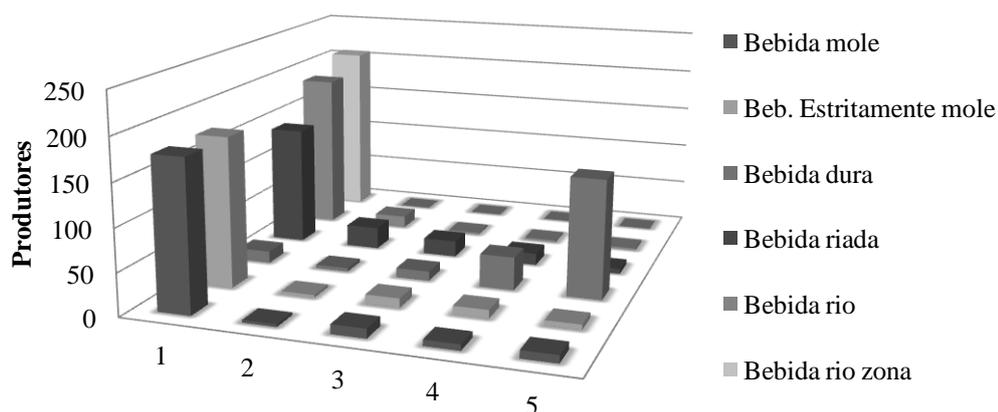
Estudos mostram que, além das qualidades intrínsecas do produto, é valorizada também a marca (Zeugner-Roth, Diamantopoulos e Montesinos, 2008; Thompson e

Sinha, 2008; Kim e Meyers-Levy, 2008; Argo, Popa e Smith, 2010; Bouten, Snelders e Hultink, 2011; Heath, DelVecchio e McCarthy, 2011; Malär et al., 2011; Balmer, 2012), as embalagens (Kotler e Keller, 2006; Kozup, Creyer e Burton, 2003), as garantias dadas pelos fornecedores do produto (Kotler e Keller, 2006) e a sua segurança/confiança (Kotler e Keller, 2006).

Ao investigar as ações dos produtores de café verde em relação ao produto, estabeleceu-se como hipótese 5 que os produtores de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, oferecem e consideram importantes as características do produto, assim como a marca, embalagens, garantias e estrutura de distribuição.

A análise dos resultados quanto aos tipos de bebida revela que estes produtores produzem diferentes tipos de bebida, porém, com predomínio do tipo “Bebida dura”, conforme a frequência das respostas, apresentadas na Figura 28.

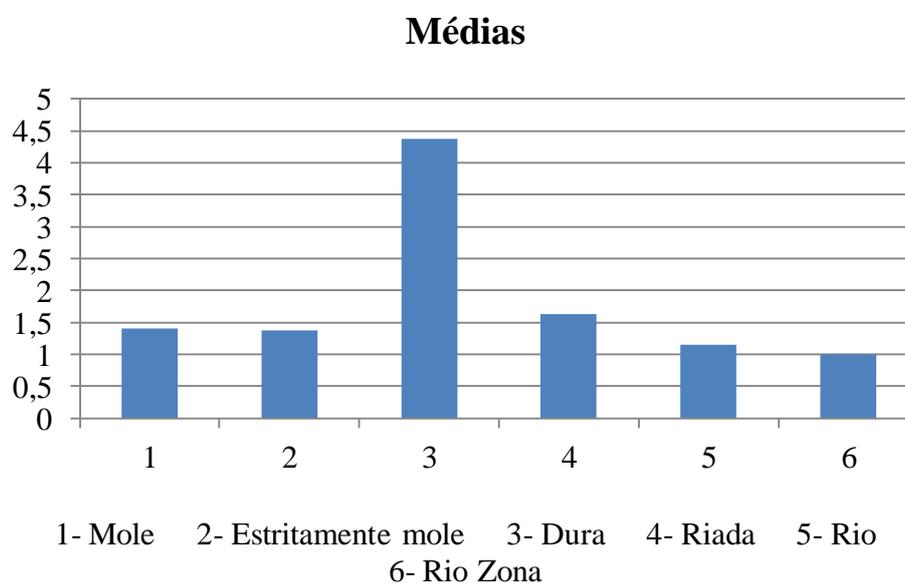
Figura 28. Consideração dos produtores de café verde inquiridos quanto à frequência da oferta de tipos de bebida



1=Nunca; 2=Pouco; 3=Médio; 4=Muito; 5=Sempre

A análise das médias evidencia que o café do tipo “bebida dura” é o mais oferecido, com média de 4,4, ou seja, é “muito” ou “sempre” oferecido. Já os cafés menos oferecidos são os de tipo de bebida mole, estritamente mole, riado, rio e rio zona, com médias abaixo de 2,0, isto é, nunca são oferecidos ou são pouco oferecidos, conforme mostra a Figura 29.

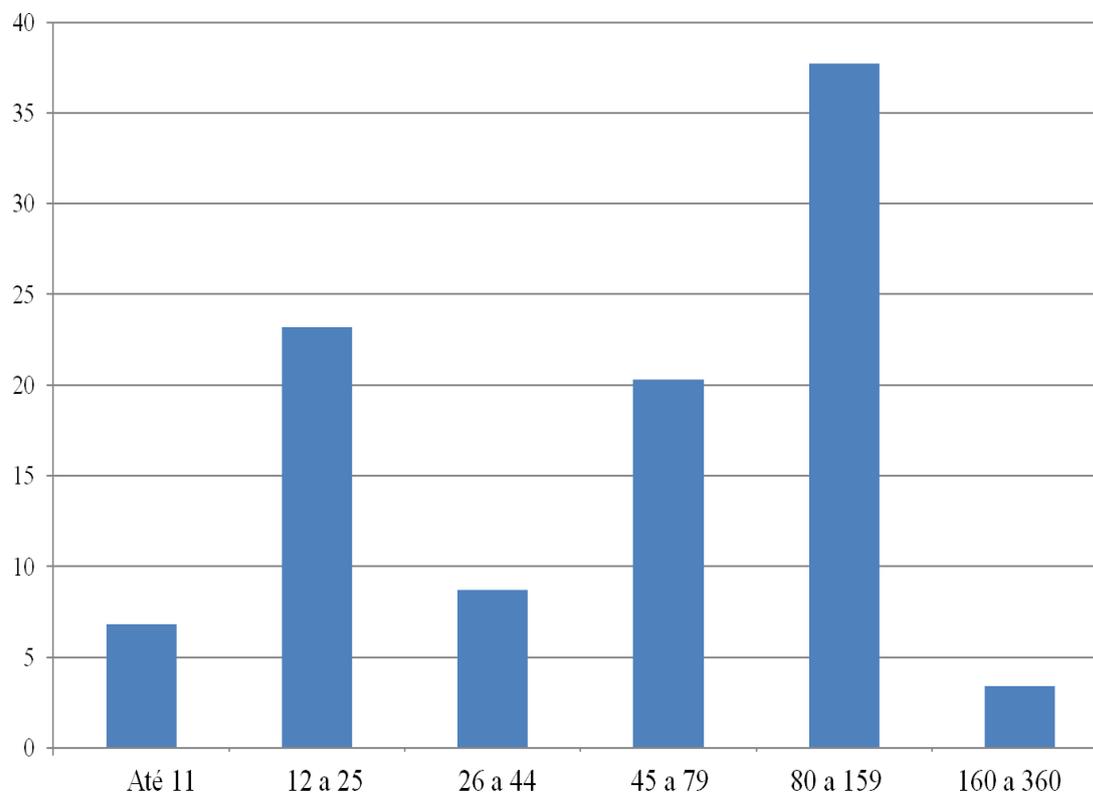
Figura 29. Médias das ofertas dos produtores da Região Sul de Minas inquiridos quanto aos de tipos de bebida



Fonte: o autor.

O número de defeitos constitui outro atributo importante para a determinação da qualidade do café verde, que foi investigado. A análise dos resultados mostra que 35% dos entrevistados oferecem os seus cafés com as quantidades de 80 a 159 defeitos, como se pode observar na Figura 30.

Figura 30. Frequências das ofertas dos produtores quanto ao número de defeitos do café (%)

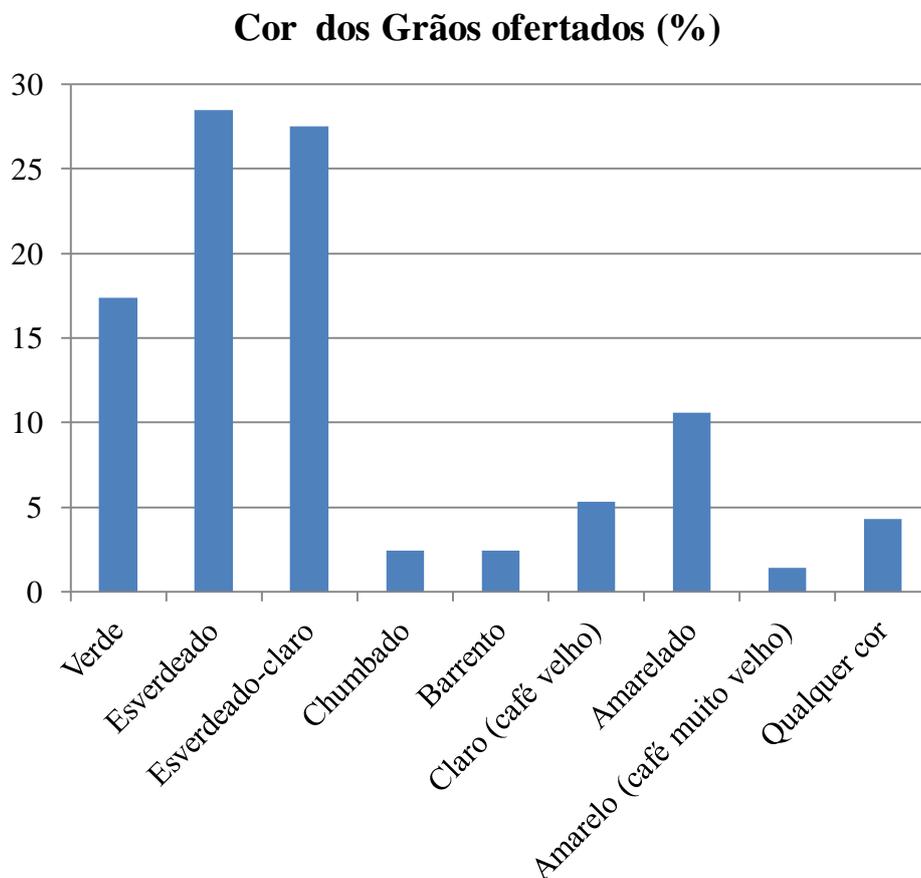


Fonte: o autor.

Os resultados encontrados confirmam a hipótese 5 de que produtores de café verde da Região Sul de Minas inquiridos consideram importantes as características do produto quanto à quantidade de defeitos e oferecem produtos de diferentes níveis de quantidade de defeitos.

Outro atributo do café verde avaliado foi a cor. Os resultados desta investigação mostram que as cores de café verde mais oferecidas pelos produtores da Região Sul de Minas inquiridos são o verde, esverdeado e esverdeado-claro. As cores chumbado, barrento, claro, amarelado, amarelo e qualquer cor aparecem com frequências muito baixas, sendo, portanto, pouco oferecidas, conforme evidencia a Figura 31.

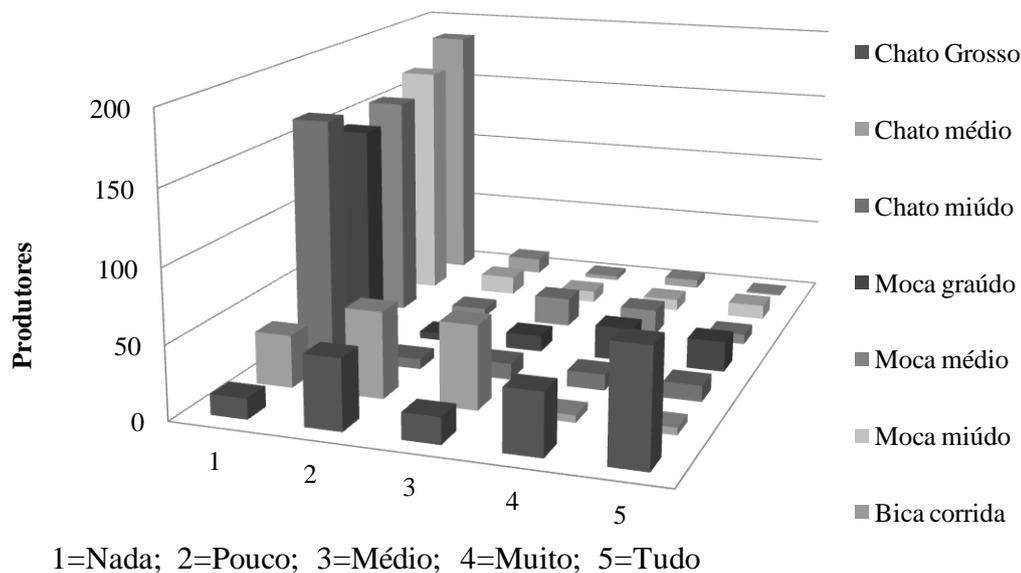
Figura 31. Frequências das ofertas dos produtores da Região Sul de Minas inquiridos quanto à cor do café verde (%)



Fonte: o autor.

O tamanho dos grãos foi outro atributo investigado e a análise dos resultados mostra que os cafés classificados como chato grosso, chato médio, chato miúdo, moca graúdo, moca médio e moca miúdo não são oferecidos pelos produtores de café verde da Região Sul de Minas Gerais, sendo que a grande maioria vende café verde do tipo “bica corrida”, ou seja, sem classificação, como demonstra a Figura 32.

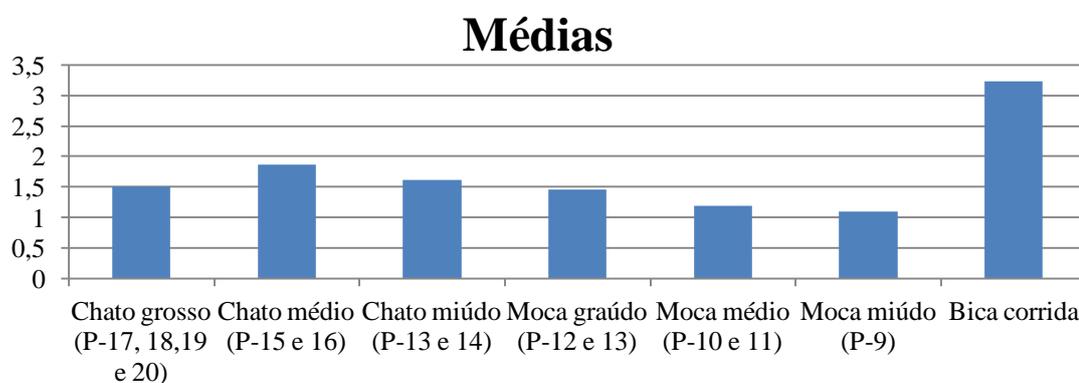
Figura 32. Oferta dos produtores da Região Sul de Minas inquiridos quanto aos tipos de peneiras usadas para classificar o tamanho dos grãos



Fonte: o autor.

A análise das médias evidencia a oferta de café verde bica corrida, uma vez que a a venda dos produtores é feita apenas com café deste tipo, que apresenta uma média acima de 3 (três), correspondendo a “oferece médio”, “oferece muito” e “oferece tudo”. Os demais tamanhos são pouco oferecidos, como pode ser visto na Figura 33.

Figura 33. Média de tamanho dos grãos do café verde ofertado pelos produtores da Região Sul de Minas inquiridos

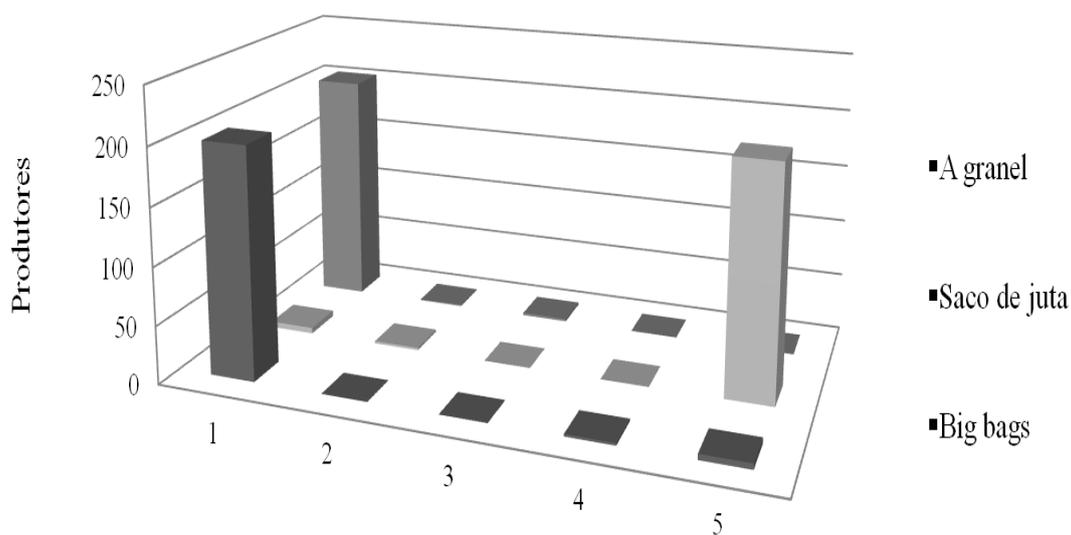


Fonte: o autor.

Os resultados encontrados confirmam a hipótese 5 de que produtores de café verde oferecem e consideram importantes as características do produto quanto ao tamanho dos grãos.

Quanto ao uso de embalagens para a comercialização do café verde, verificou-se que os produtores inquiridos, na sua maioria, utilizam apenas o saco de juta, como pode ser visto na Figura 34.

Figura 34. Tipos de embalagens usadas pelos produtores de café verde da Região Sul de Minas inquiridos

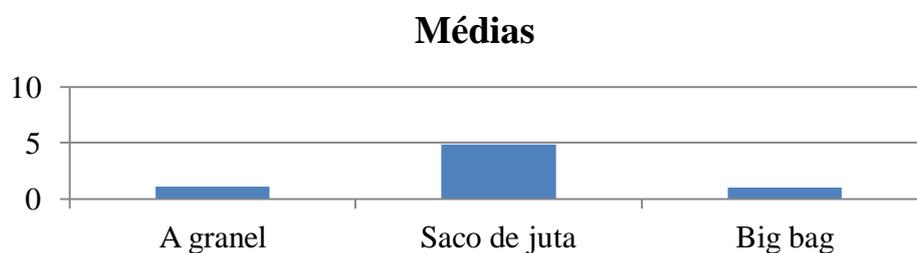


1=Não uso 2=Uso pouco; 3=Uso médio; 4=Uso muito; 5=Uso sempre

Fonte: o autor.

A análise das médias mostram que o saco de juta é usado sempre e que a venda a granel e em *big bags* não o é pelos produtores de café verde da Região Sul de Minas Gerais inquiridos (Figura 35).

Figura 35. Médias das ações dos produtores inquiridos quanto ao uso de embalagens de café verde

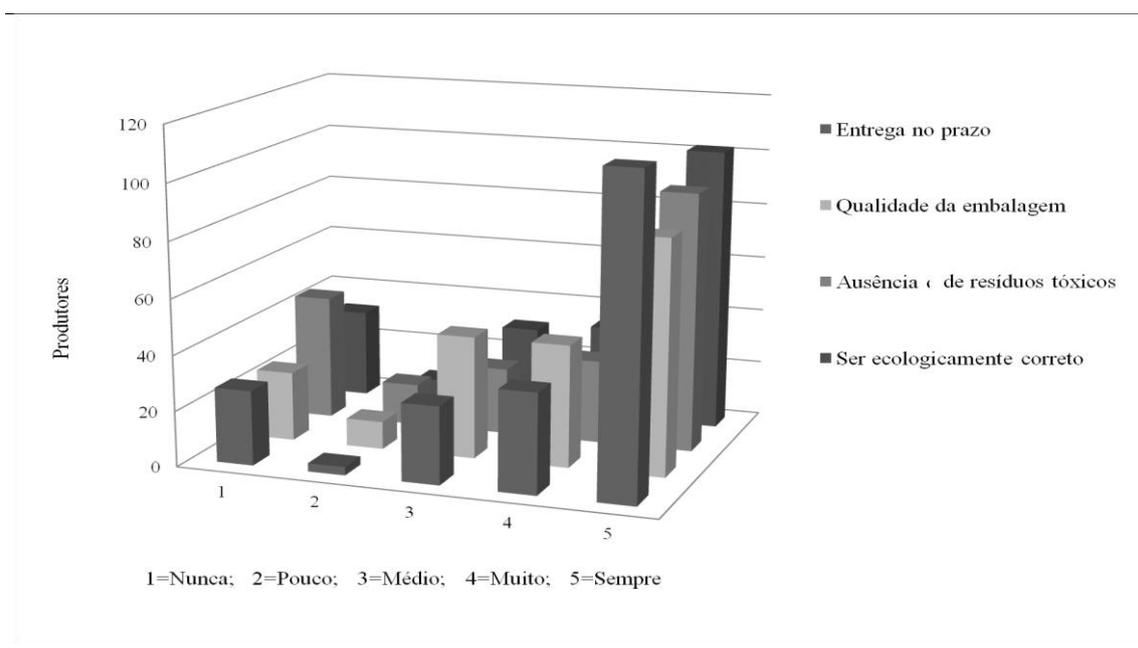


Fonte: o autor.

Os resultados encontrados confirmam a hipótese 5 de que os produtores de café verde inquiridos oferecem e consideram importantes as características do produto quanto ao uso de embalagens.

No que respeita às garantias, observou-se que os produtores de café verde inquiridos se preocupam em oferecer as garantias “entrega no prazo, qualidade das embalagens, ausência de resíduos tóxicos e ser ecologicamente correto”, conforme ilustra a Figura 36.

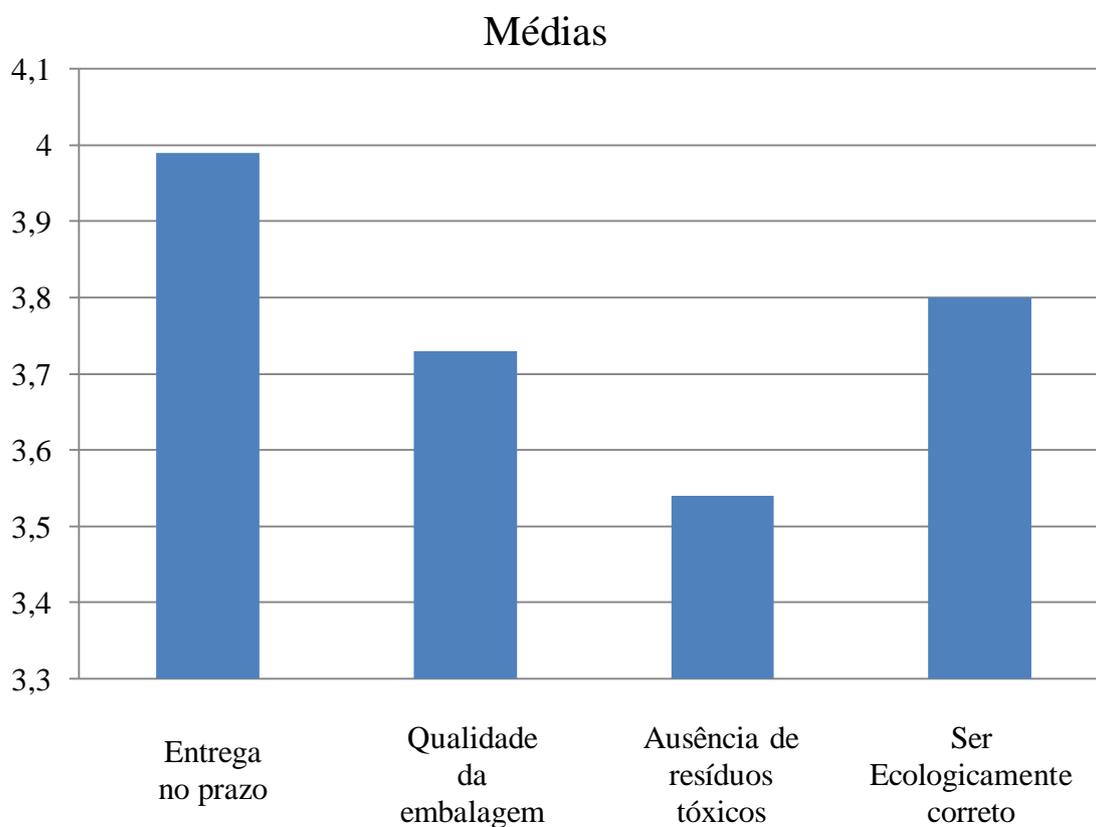
Figura 36. Frequência das garantias oferecidas pelos produtores de café verde inquiridos da Região Sul de Minas Gerais



Fonte: o autor.

A análise das médias evidencia que cada uma das garantias analisadas têm médias variando entre 3,5 e 4,0, o que mostra que os produtores de café verde inquiridos oferecem muito as garantias exigidas para a venda de café verde da Região Sul de Minas Gerais, como pode ser visto na Figura 37.

Figura 37. Médias das garantias oferecidas pelos produtores inquiridos da Região Sul de Minas Gerais, na venda de café verde



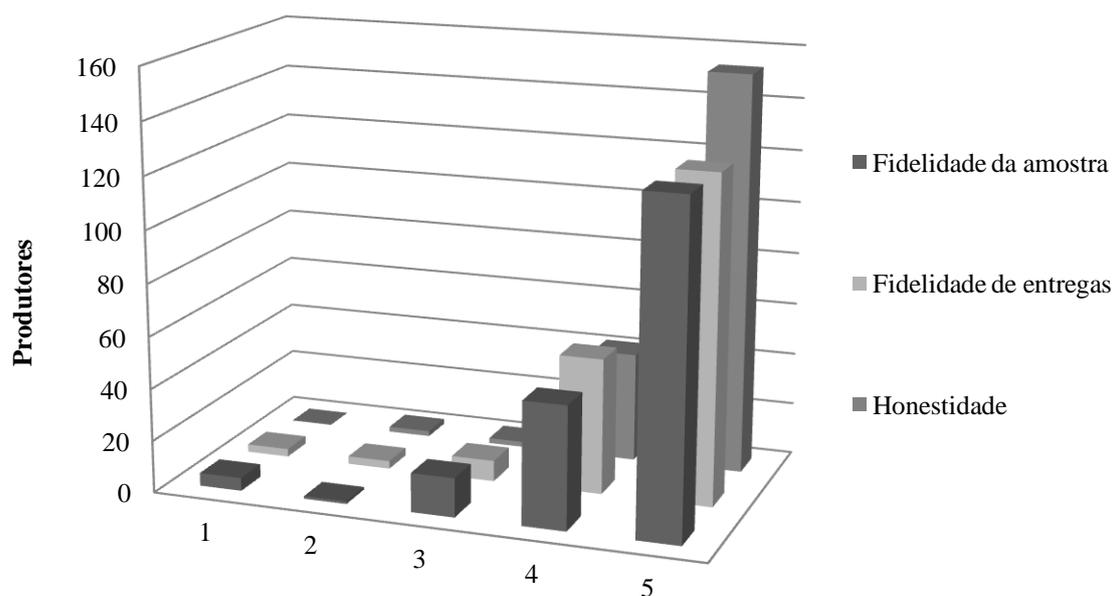
Fonte: o autor.

Os resultados encontrados confirmam a hipótese 5 de que os produtores de café verde inquiridos oferecem e consideram importantes as características do produto quanto à oferta das garantias.

O mesmo ocorre em relação às ofertas dos produtores de café verde inquiridos quanto à segurança/confiança do produto. Os resultados mostram a existência de uma

grande preocupação quanto à segurança/confiança oferecida aos clientes, conforme ilustra a Figura 38.

Figura 38. Nível de segurança/confiança oferecido pelos produtores de café verde inquiridos

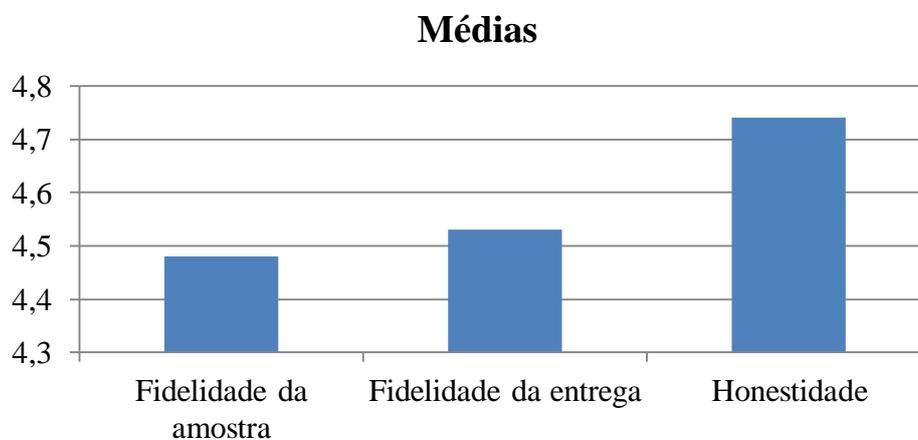


1=Sem; 2=Pouca; 3=Média; 4=Muita; 5=Extrema

Fonte: o autor.

A análise das médias evidencia que os produtores oferecem segurança/confiança aos clientes. As médias variaram de 4,5 a 4,7, o que revela que as ações dos produtores de café verde correspondem à opção “oferecem muito” da segurança/confiança exigidas para a venda de café verde na Região Sul de Minas Gerais, como pode ser visto na Figura 39.

Figura 39. Médias das ações dos produtores inquiridos quanto à segurança/confiança oferecida durante a venda de café verde



Fonte: o autor.

Os resultados encontrados confirmam a hipótese 5 de que os produtores de café verde inquiridos consideram importantes as características do produto quanto à segurança/confiança oferecidas aos clientes.

Em geral, relativamente ao produto, os resultados evidenciam que os gestores das empresas rurais de produção do café verde inquiridos oferecem e consideram importantes as características do produto, assim como as embalagens, as garantias e a segurança/confiança, confirmando assim a hipótese 5, de que os produtores de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, oferecem e consideram importantes as características do produto, assim como as embalagens, garantias e segurança/confiança.

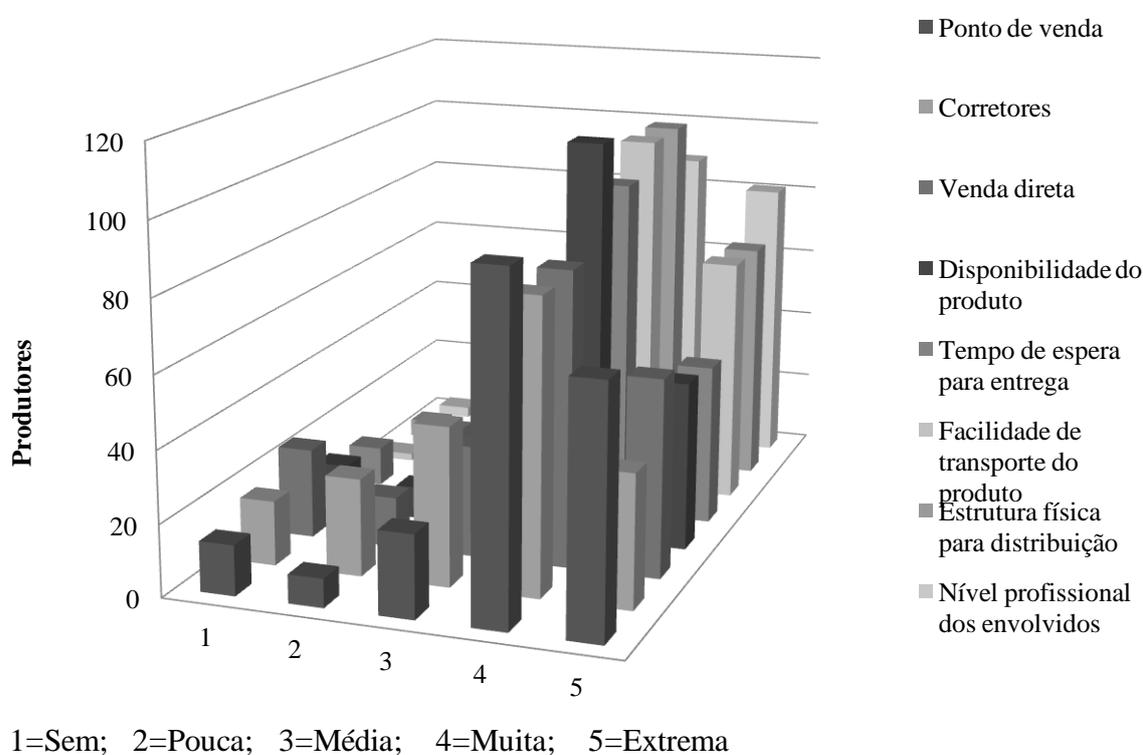
6.6. Ação dos produtores do café verde em relação ao sistema de distribuição

A literatura consultada sobre sistema de distribuição preconiza que este é responsável por fazer o produto certo e por estar no lugar e no tempo oportunos, para que o cliente o possa utilizar e, ainda, que consiste no conjunto de processos e organizações responsáveis por levar os produtos e os serviços dos produtores até aos

consumidores finais com a máxima eficiência (Lau, 2012; Ford, 2003; Lee, 2002; Gattorna, 2006; Vachon, Halley e Beaulieu, 2008; Sun e Hsu, 2009; Stavroulaki e Davis, 2010; X. Zhao, H. Zhao e Hou, 2010).

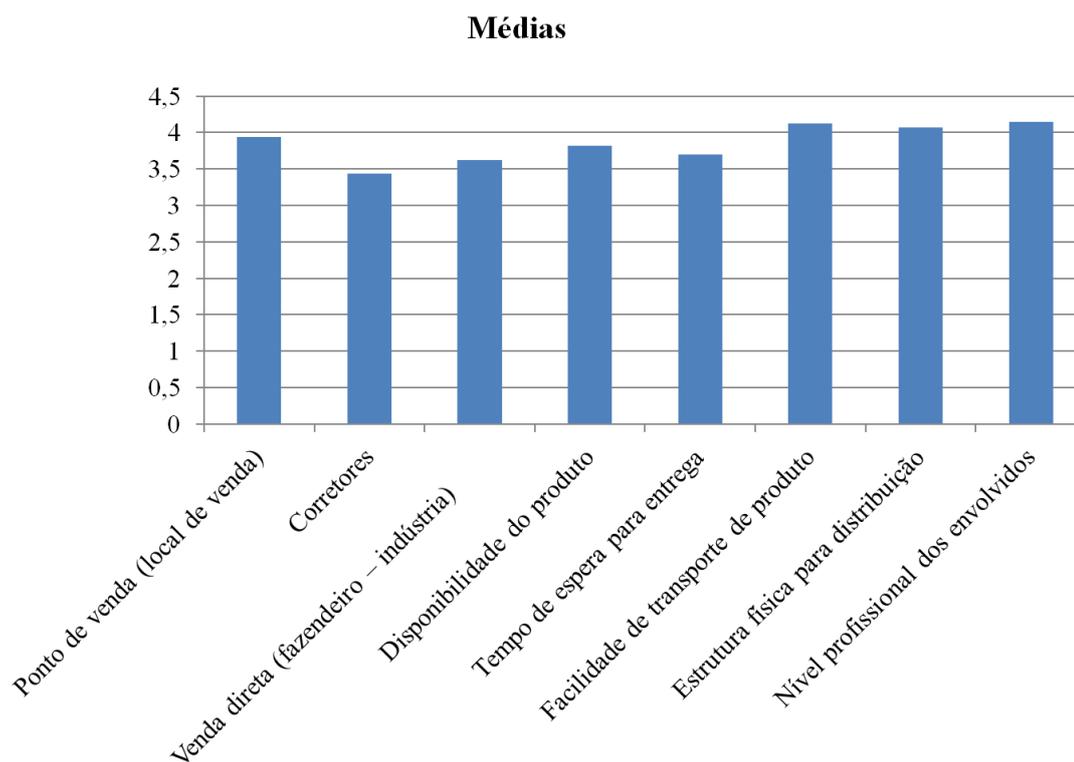
Ao investigar as ações dos produtores do café verde envolvidos na distribuição do café quanto à importância das ações relacionadas com a distribuição, estabeleceu-se como hipótese 6 que os estes produtores oferecem e consideram importantes o ponto de venda, os corretores, a venda direta, a disponibilidade dos produtos, o tempo de espera para entrega, a facilidade de transporte dos produtos e da estrutura física para a distribuição, o nível profissional dos envolvidos e os instrumentos de comunicação para a troca de produtos. A análise dos resultados encontrados mostra que a maioria dos produtores inquiridos considera como sendo de “muita ou extrema importância”, conforme se verifica na Figura 40.

Figura 40. Avaliação dos produtores inquiridos quanto à importância das ações de distribuição do café verde



A análise das médias corrobora o resultado, evidenciando que os produtores inquiridos consideram como sendo de muita importância (as médias variam de 3,5 a 4,0) cada um dos itens de distribuição do café verde, como pode ser visto na Figura 41.

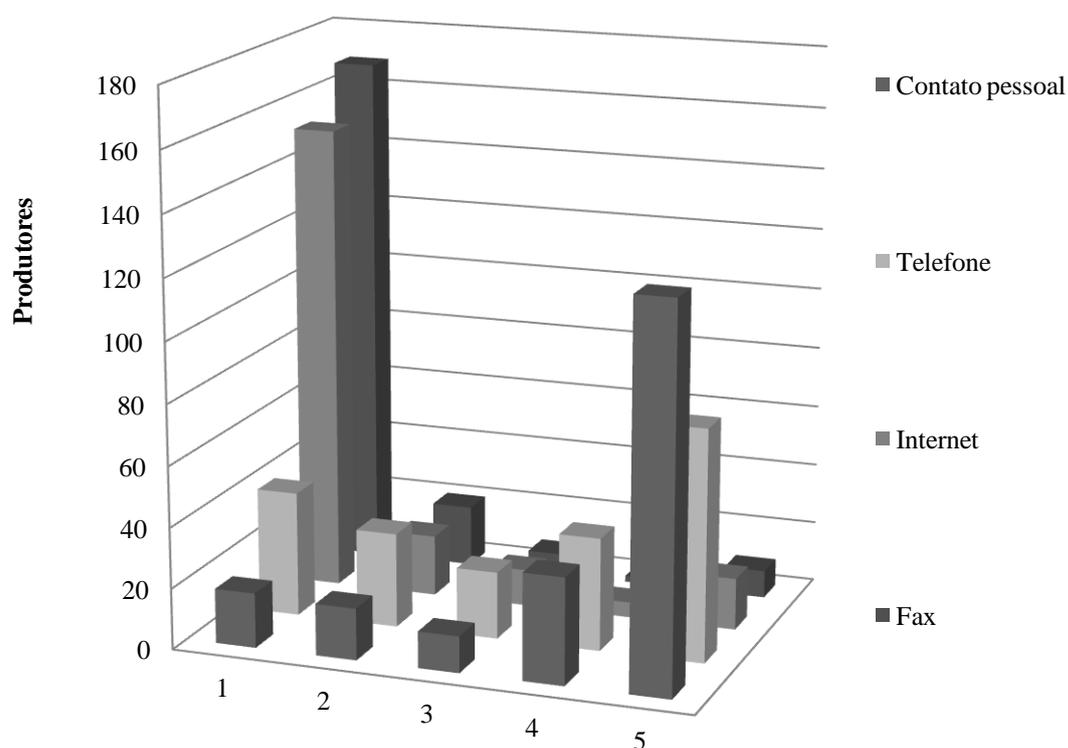
Figura 41. Médias das avaliações dos produtores inquiridos quanto à importância dos itens de distribuição do café verde



Fonte: o autor.

Quando se analisa os resultados de forma individualizada quanto ao uso de instrumentos para troca de dados e de informações na distribuição do café verde, verifica-se que os produtores de café verde inquiridos usam muito as ações contacto pessoal e telefone. O mesmo não acontece com as ações Internet e fax, em que, na sua grande maioria, nunca usam, conforme se ilustra na Figura 42.

Figura 42. Uso de instrumentos de troca de dados e informações pelos produtores inquiridos na distribuição do café verde

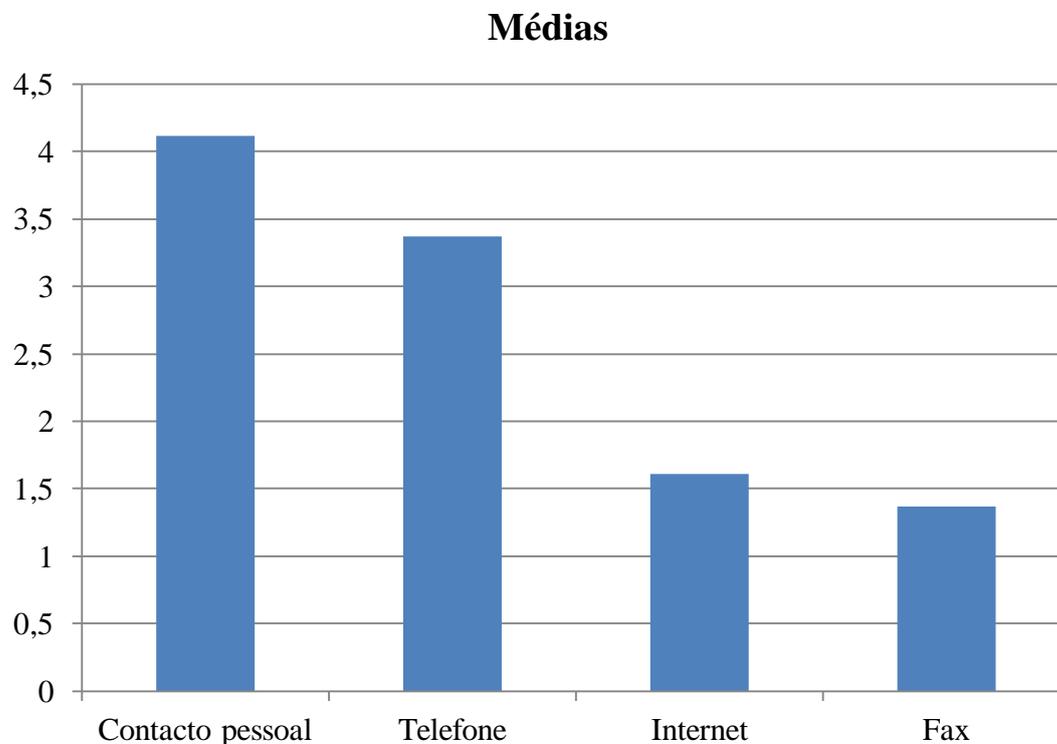


1=Nunca usa; 2=Usa pouco; 3= Usa médio; 4=Usa muito; 5=Usa sempre

Fonte: o autor.

A análise das médias evidencia que os produtores inquiridos consideraram como sendo muito usadas as ações “contacto pessoal” e “uso do telefone” (médias de 3,5 a 4,0), e pouco ou nunca usadas as ações Internet e fax (médias de 1,0 a 1,5), como pode ser visto na Figura 43.

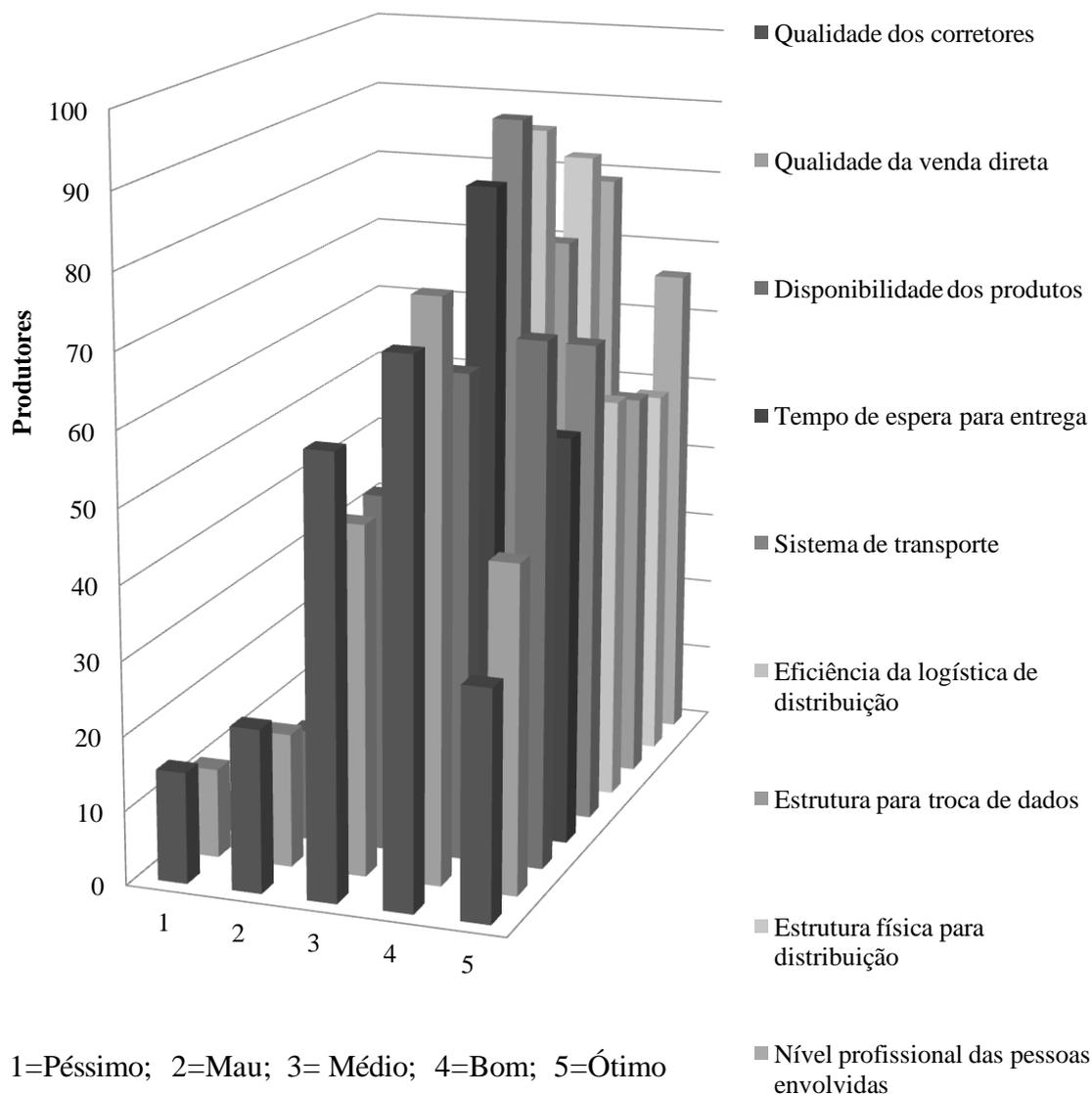
Figura 43. Médias de uso dos instrumentos de troca de dados e de informações na distribuição do café verde pelos produtores inquiridos da Região Sul de Minas



Fonte: o autor.

Quanto às ações qualidade dos corretores, qualidade da venda direta, disponibilidade dos produtos, tempo de espera para entrega dos pedidos, sistema de transporte, eficiência da logística de distribuição, estrutura para troca de dados, estrutura física para distribuição do café e nível profissional das pessoas envolvidas, a avaliação dos resultados evidenciou que os produtores de café verde inquiridos consideram a qualidade e a eficiência destas ações como sendo boas. Eles avaliaram estes serviços como bons, o que pode indicar a eficiência do setor, embora com potencial para serem melhorados, conforme mostra a Figura 44.

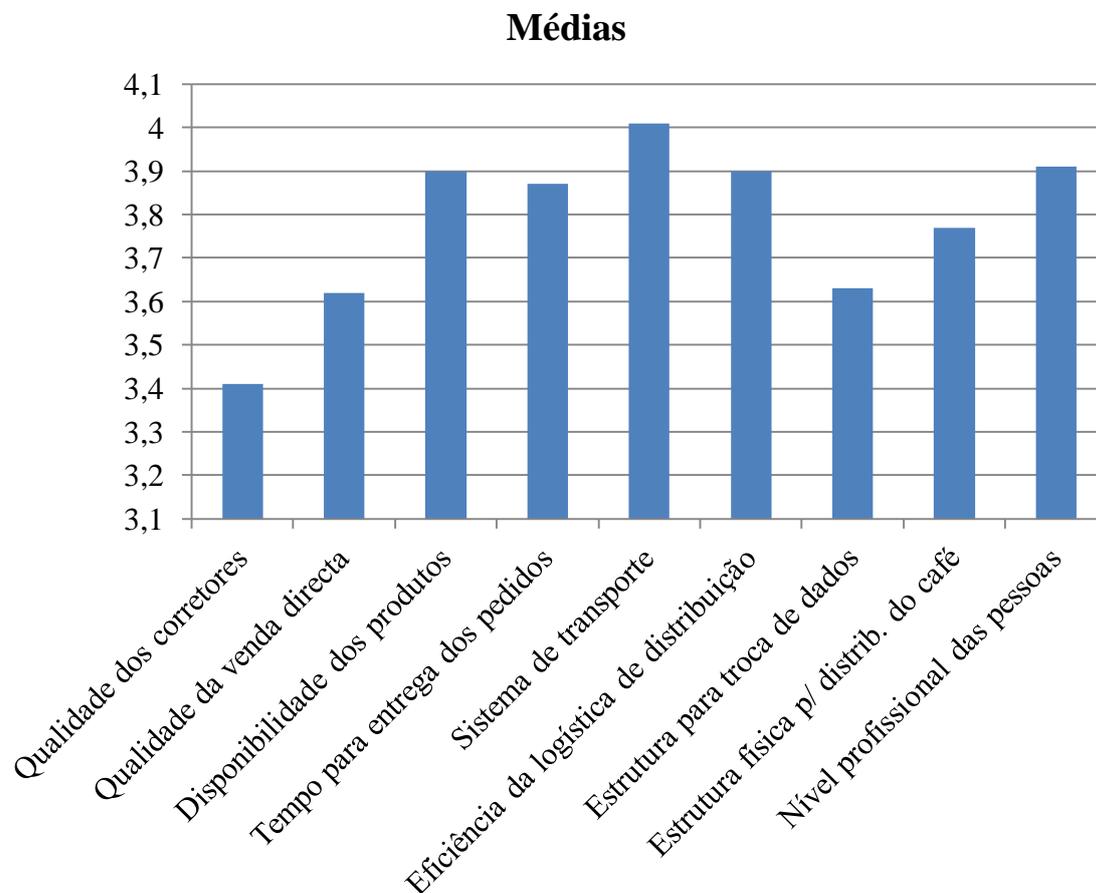
Figura 44. Avaliação das ações dos produtores inquiridos relacionadas com a distribuição do café verde na Região Sul de Minas



Fonte: o autor.

As médias evidenciam que os produtores inquiridos avaliam como sendo de boa qualidade as ações relacionadas com a distribuição do café verde, como pode ser visto na Figura 45.

Figura 45. Médias das avaliações dos produtores inquiridos da Região Sul de Minas quanto às ações relacionadas com a distribuição do café verde



Fonte: o autor.

Em relação às análises das ações de distribuição, verificou-se que os produtores de café verde inquiridos as consideram como sendo de boa qualidade. Isto confirma a hipótese 6, em que os produtores inquiridos consideram importantes o ponto de venda, os corretores, a venda direta, a disponibilidade dos produtos, o tempo de espera para entrega, a facilidade de transporte dos produtos e da estrutura física para a distribuição, o nível profissional dos envolvidos e os instrumentos de comunicação para troca de produtos.

Como a distribuição do café verde da Região Sul de Minas é feita, em grande parte, por cooperativas de produtores que possuem características que viabilizam o apoio à liderança, o direcionamento de prioridades adequadas, a compreensão da relação entre negócio e clientes e, ainda, os relacionamentos mais próximos, este pode ter, efetivamente, favorecido as relações na distribuição do café verde.

6.7. Ação dos produtores de café verde em relação ao preço

A teoria realça que o preço constitui mais um elemento do composto de marketing que deve ser considerado no processo de distribuição e venda de produtos e serviços. Nessa linha de entendimento, diversos trabalhos foram revistos nesta investigação, como a análise de preços idênticos oferecidos no retalho, em oposição àqueles oferecidos em ambientes virtuais (Codini, Saccani e Sicco, 2012); a consideração de preços justos ou injustos (Chandrashekar e Suri, 2012; Campbell, 1999); a formação e a evolução das percepções sobre os preços de referência e em novas categorias de produtos (Lowe e Alpert, 2010); os fatores de sensibilidade ao preço (Lorenzo e Juan, 2012); os fatores que têm impacto sobre a sensibilidade ao preço (Nagle e Holden, 1995) e o critério de segmentação (Lorenzo e Juan, 2012).

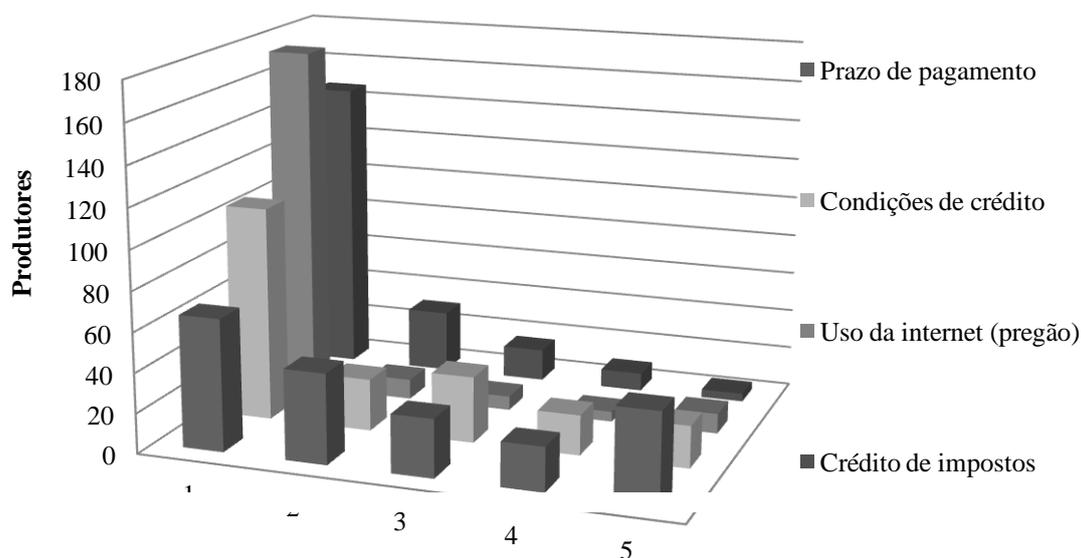
No caso específico do café verde, sabe-se que o preço é definido pelo mercado, existindo, porém, mecanismos que o alteram, tais como prazo de pagamento, condições de crédito, divulgação eletrônica (pregão) e créditos de impostos.

Ao investigar as ações dos produtores de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, em relação ao preço, estabeleceu-se como hipótese (7) que estes oferecem, usam e consideram importantes os mecanismos de definição de preços, relacionados com as ações prazo de pagamento, condições de crédito, uso da Internet (pregão), créditos de

impostos, comparação instantânea de preços, leilão reverso, mecanismo “defina o seu preço” e grupos de compra/ venda do produto.

Ao analisar os resultados da investigação, observou-se que os produtores inquiridos não usam, ou usam pouco, os mecanismos que alteram o preço (prazo de pagamento, condições de crédito, divulgação eletrónica (pregão) e créditos de impostos), como mostra a Figura 46.

Figura 46. Intensidade de uso pelos produtores de café verde inquiridos quanto às ações para fixação de preço

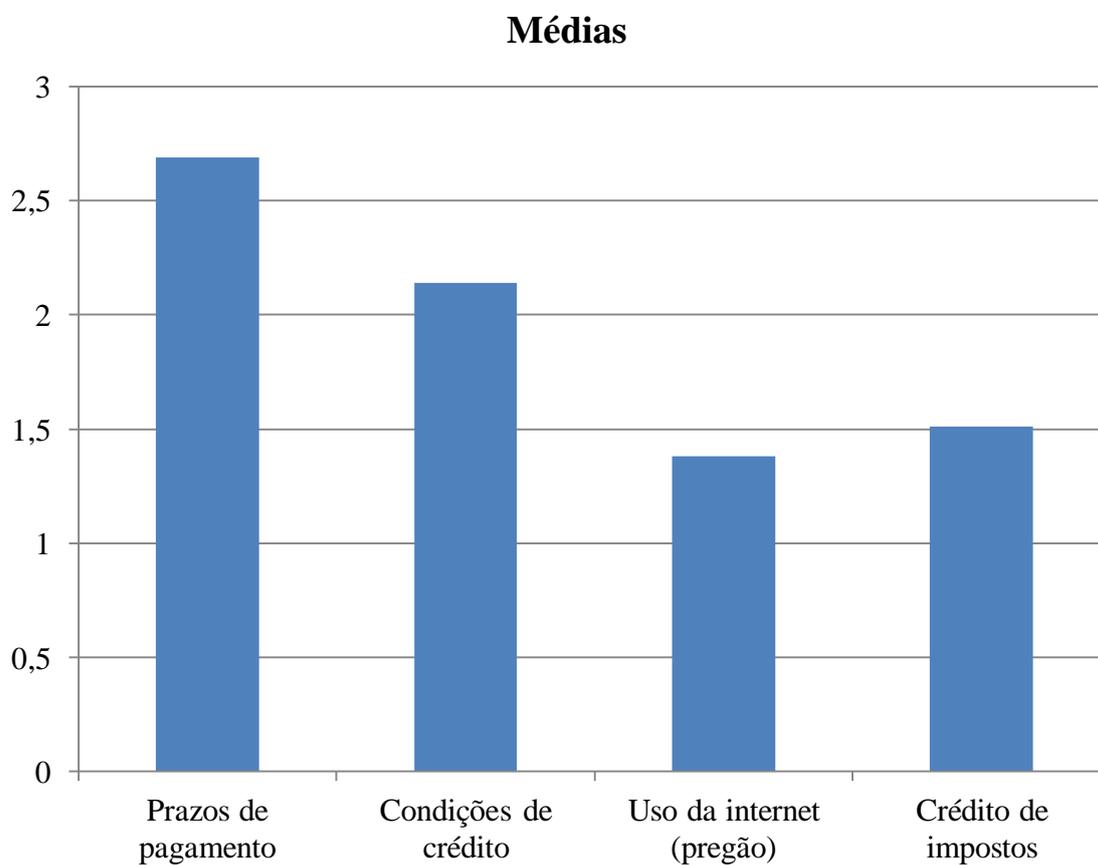


1=Não usa; 2=Usa pouco; 3=Usa médio; 4=Usa muito; 5=Usa sempre

Fonte: o autor.

A análise das médias evidencia que os produtores inquiridos “não usam” ou “usam pouco” cada um destes mecanismos que alteram o preço do café verde. O mais usado foi o “prazo de pagamento”, que é de uso médio, como pode ser visto na Figura 47.

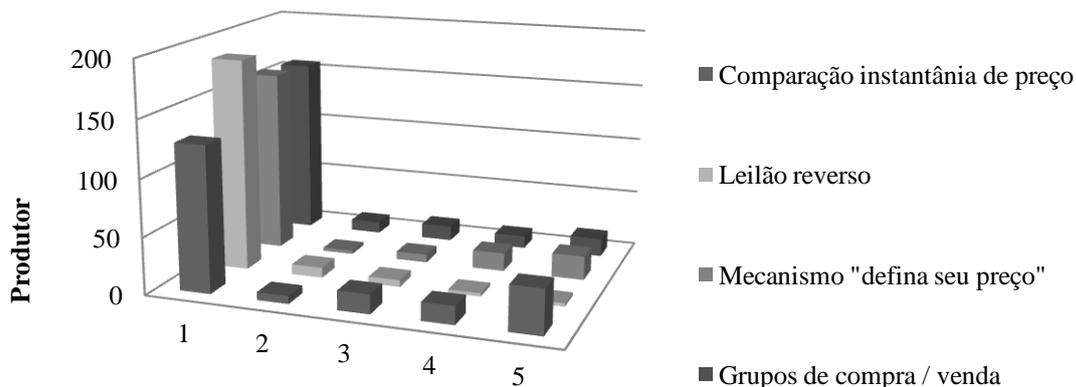
Figura 47. Médias de uso dos mecanismos de preço pelos produtores de café verde inquiridos



Fonte: o autor.

Quanto à frequência de utilização da Internet para a fixação ou definição de preços, verificou-se, que, para as ações leilão reverso, mecanismo “defina o seu preço” e grupos de compra/venda, os produtores de café verde não os usam ou usam-nos pouco (vide Figura 48).

Figura 48. Uso de mecanismos de definição de preços via Internet pelos produtores de café verde inquiridos

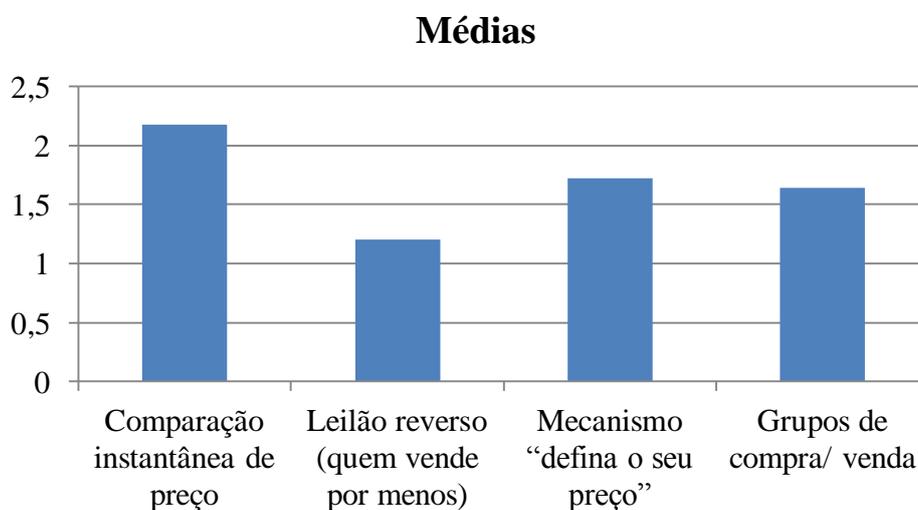


1=Não usa; 2=Usa pouco; 3=Usa médio; 4=Usa muito; 5=Usa sempre

Fonte: o autor.

A análise das médias evidenciou que os produtores inquiridos não usam ou usam pouco cada um destes mecanismos de definição de preço via Internet, como pode ser visto na Figura 49.

Figura 49. Médias das frequências de uso dos mecanismos de definição de preço via Internet pelos produtores de café verde inquiridos da Região Sul de Minas



Fonte: o autor.

Em função dos resultados encontrados, quanto à avaliação e ao uso dos mecanismos de formação do preço, rejeita-se a hipótese 7 em que se afirma que os produtores de café verde da Região Sul de Minas consideram importante e usam os mecanismos de definição de preços relacionados com as ações prazo de pagamento, condições de crédito, uso da internet (pregão), créditos de impostos, comparação instantânea de preços, leilão reverso, o mecanismo “defina o seu preço” e grupos de compra/ venda do produto.

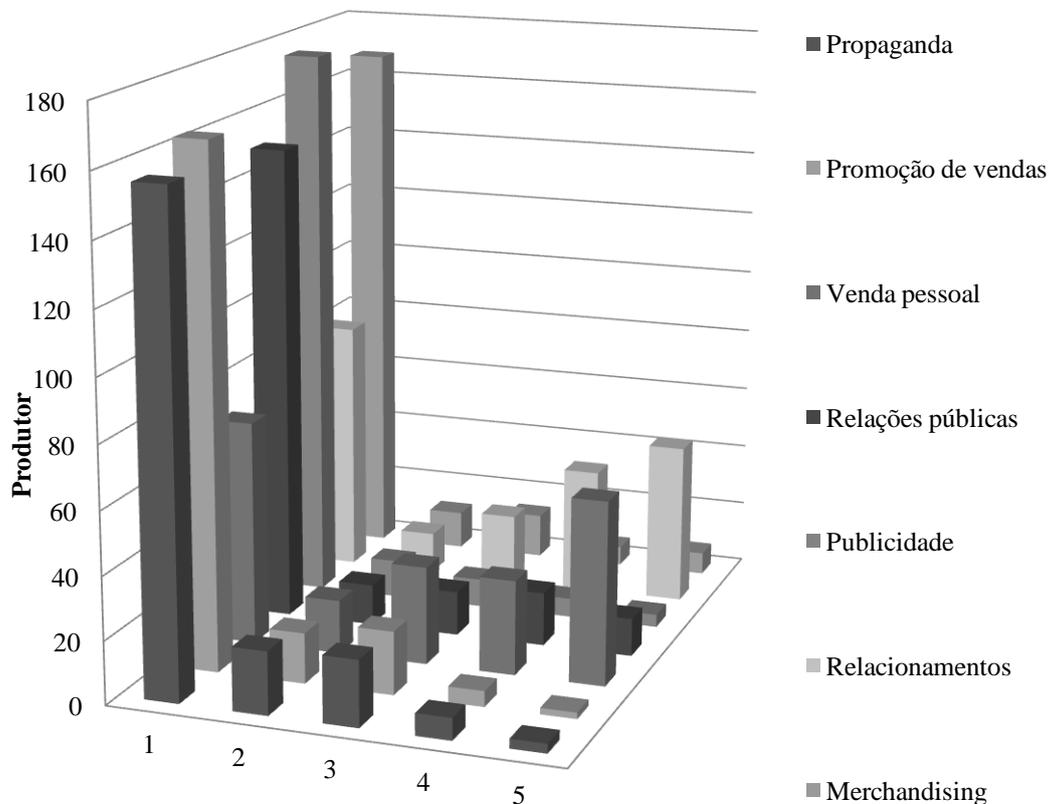
6.8. Ação dos produtores de café verde em relação à promoção

Estudos desenvolvidos por autores como Kotler e Keller (2006), X. Zhao, H. Zhao e Hou (2010), Eisend e Kuster (2011), Chen e Hsieh (2012), Harvey et al. (2012) e Aravindakshan, Peters e Naik (2012) mostram a importância da promoção de produtos e serviços por meio de propaganda, promoção de vendas, venda pessoal, relações públicas, publicidade, relacionamentos com clientes e merchandising.

Ao investigar as ações de produtores de café verde, da Região Sul de Minas, Brasil, estabeleceu-se como hipótese que estes consideram importantes e avaliam como muito boas as ferramentas de promoção do café verde, quanto à propaganda, promoção de vendas, venda pessoal, relações públicas, publicidade, relacionamento com clientes e merchandising.

A análise dos resultados da investigação evidencia que a maioria dos produtores de café verde inquiridos avaliou a venda pessoal e os relacionamentos como de média importância, muita importância e de extrema importância. As demais ações apresentadas na Figura 50, ou seja, a propaganda, a promoção de vendas, as relações públicas, a publicidade e o merchandising foram consideradas sem importância.

Figura 50. Avaliação dos produtores inquiridos quanto à importância das ações de promoção do café verde

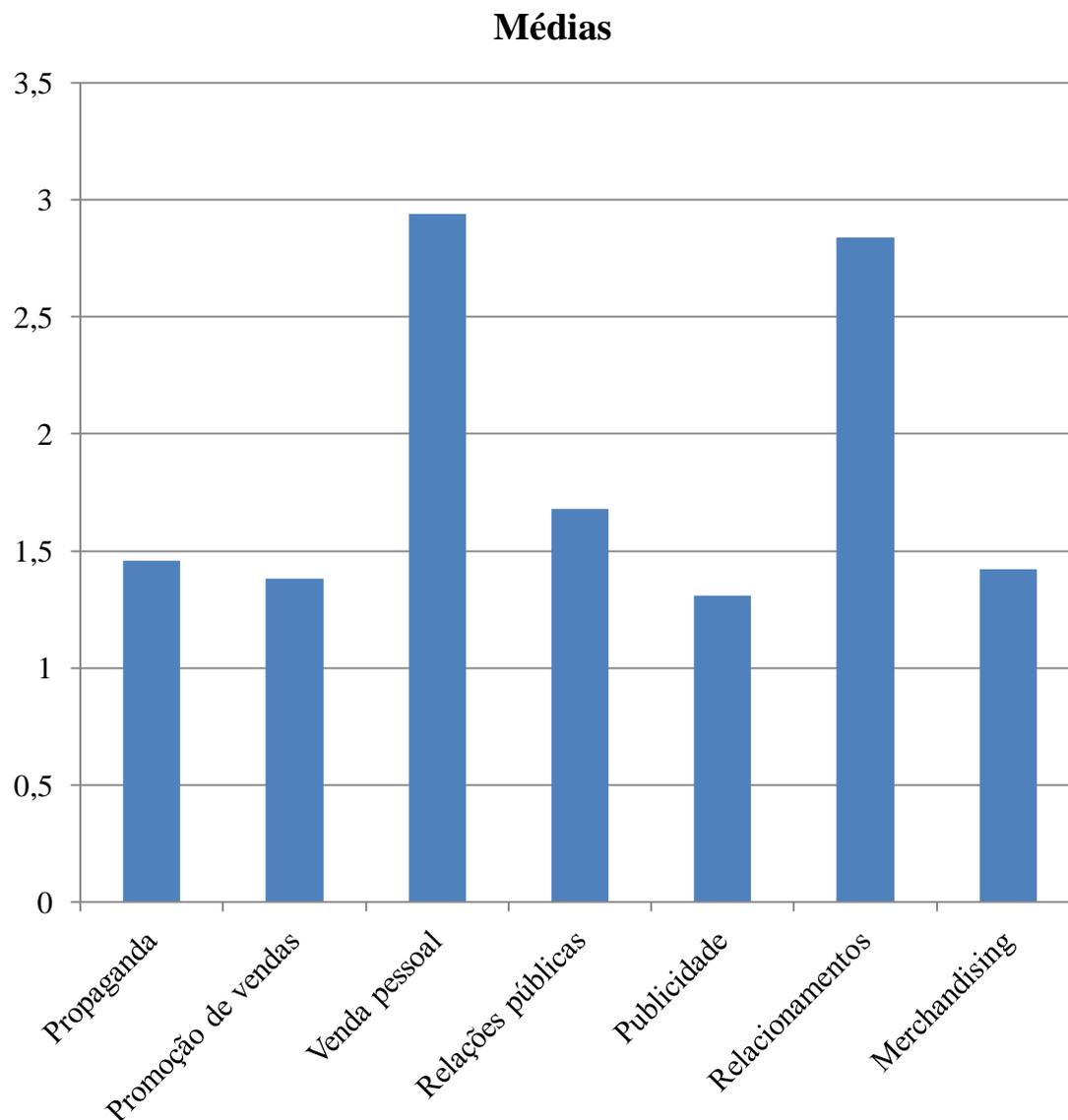


1=Sem; 2=Pouca; 3=Média; 4=Muita; 5=Extrema

Fonte: o autor.

A análise das médias evidencia a importância dada pelos produtores, em relação às ações de promoção, usadas na comercialização do café verde, na Região Sul de Minas. As ações “venda pessoal” e “relacionamentos”, com médias de 3,0, tendem a ser consideradas de importância média. As outras ações com médias iguais ou abaixo de 1,5, propendem a ser tidas pelos produtores como “sem importância” ou de “baixa importância”, conforme explícito na Figura 51.

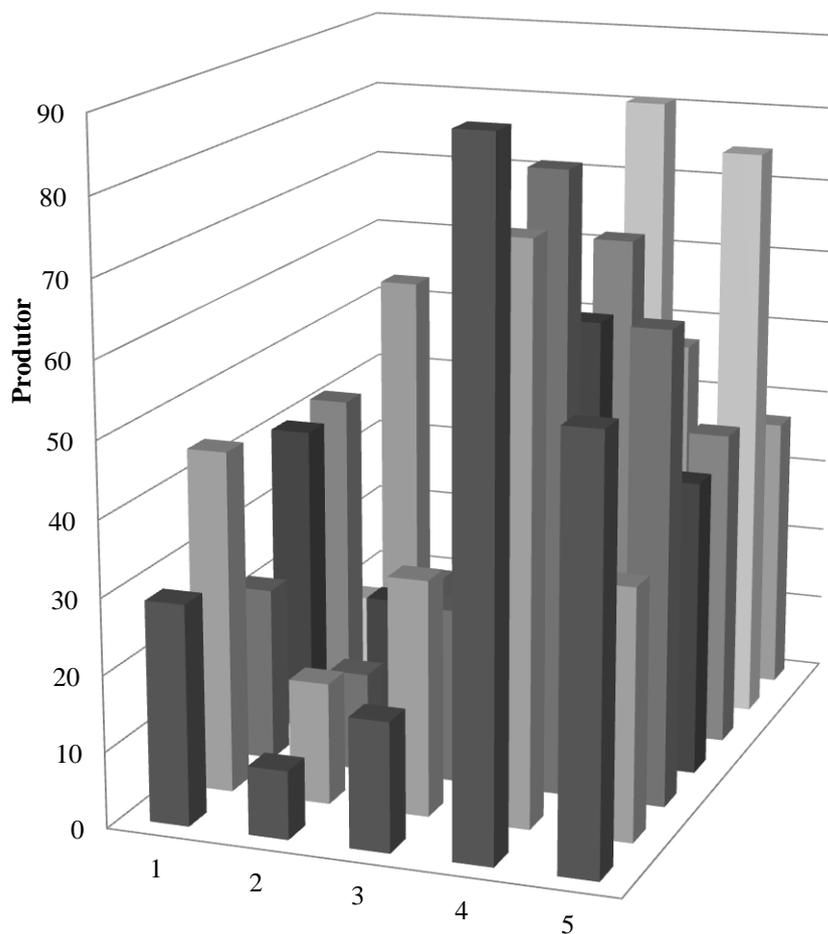
Figura 51. Médias da importância atribuída às ações de promoção pelos produtores de café verde inquiridos da Região Sul de Minas



Fonte: o autor.

A investigação avaliou também a ação de produtores de café verde inquiridos quanto à qualidade dos instrumentos de promoção por eles usados, na comercialização dos seus produtos, na Região Sul de Minas Gerais, cujos resultados são apresentados na Figura 52.

Figura 52. Avaliação dos produtores inquiridos quanto à qualidade dos instrumentos de promoção do café verde na Região Sul de Minas Gerais

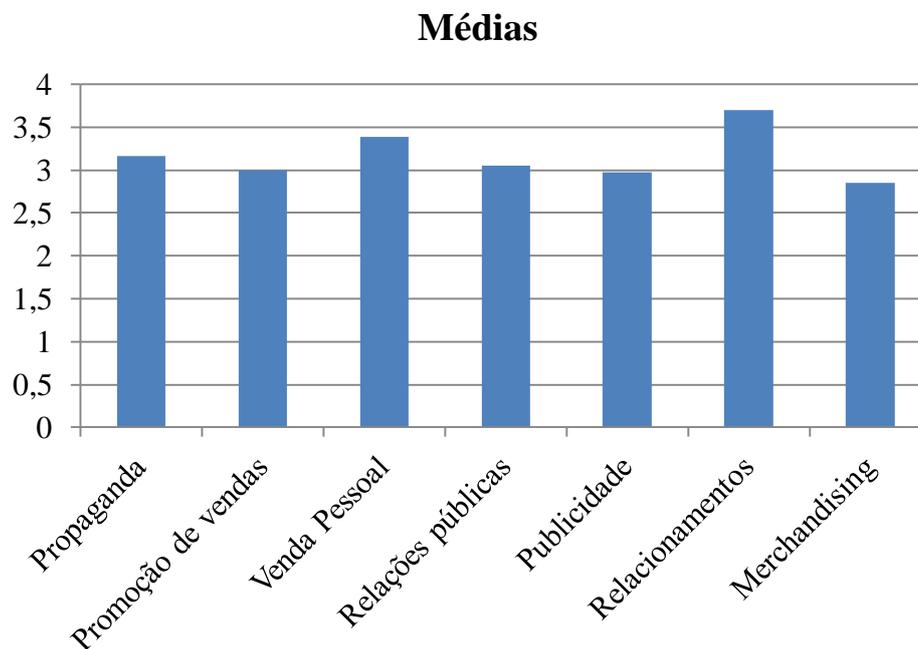


1=Péssima; 2=Má; 3=Média; 4=Boa; 5=Ótima

Fonte: o autor.

A análise das médias evidencia a tendência de que todas as ações são consideradas de qualidade média (3,0) ou má (2,0), como mostra a Figura 53.

Figura 53. Médias da avaliação dos instrumentos de promoção usados pelos produtores de café verde inquiridos na Região Sul de Minas



Fonte: o autor.

É bom salientar que a falta de informação por parte dos produtores de café verde que possuem um nível educacional menor pode constituir-se num factor que influencia negativamente a sua avaliação dos instrumentos de promoção. Logo, isto pode ter afetado o resultado observado.

Com os resultados encontrados neste tópico, rejeita-se a hipótese 8, que afirma que os produtores de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, consideram importantes e avaliam como muito boas as ferramentas de promoção do café verde, considerando as ações propaganda, promoção de vendas, venda pessoal, relações públicas, publicidade, relacionamento com clientes e merchandising. Os resultados encontrados reforçam a ideia de que há algo por fazer para melhorar a comercialização deste produto na Região Sul de Minas.

6.9. Alinhamento das ações dos produtores e gestores da indústria de torrefação de moagem de café verde em relação ao produto

A literatura prevê que o alinhamento pode exercer impacto no processo de desenvolvimento de novos produtos (Acur, Kandemir e Boer, 2012), melhorar a logística, a produção e o marketing (Faria e Carvalho, 2009), influenciando os diferentes estágios do produto e dos relacionamentos do negócio (Croteau, Léger e Cassivi, 2008).

No caso do produto “café”, este possui muitas peculiaridades, por isso, deve-se estudar o alinhamento das ações dos atores envolvidos quanto às características físicas deste (defeitos, cor, aroma, tamanho do grão), além do uso de embalagens, garantias e nível de segurança/confiança do produto, visando melhorar os relacionamentos e, conseqüentemente, a eficiência e a eficácia da cadeia do café.

A presente investigação analisou o alinhamento das ações de produtores e compradores deste produto, durante as suas relações comerciais, quanto ao uso e à importância destas características. A análise deste alinhamento debruçou-se sobre os componentes do *marketing mix*, ou seja, o produto, o sistema de distribuição (praça), o preço e a promoção.

Ao estudar as qualidades intrínsecas do produto, como tipo de bebida, número de defeitos, cor, tamanho do grão, embalagens, garantias e segurança/confiança do produto (Kozup, Creyer e Burton, 2003); Chu e Chintagunta, 2009; Kotler e Keller, 2006), estabeleceu-se como hipótese que tanto os produtores de café verde como os gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, têm ações semelhantes em relação às características do produto, assim como às embalagens, garantias e segurança/ confiança dos atores.

Ao analisar as oferta e demanda de café verde quanto aos tipos de bebidas, verificou-se pelo teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, em nível de 10% ($\alpha = 0,10$) de significância, que houve diferença significativa entre as ações de produtores de café verde e compradores da indústria de torrefação e moagem para o atributo tipo de bebida “mole”, conforme pode ser visto na Tabela 50.

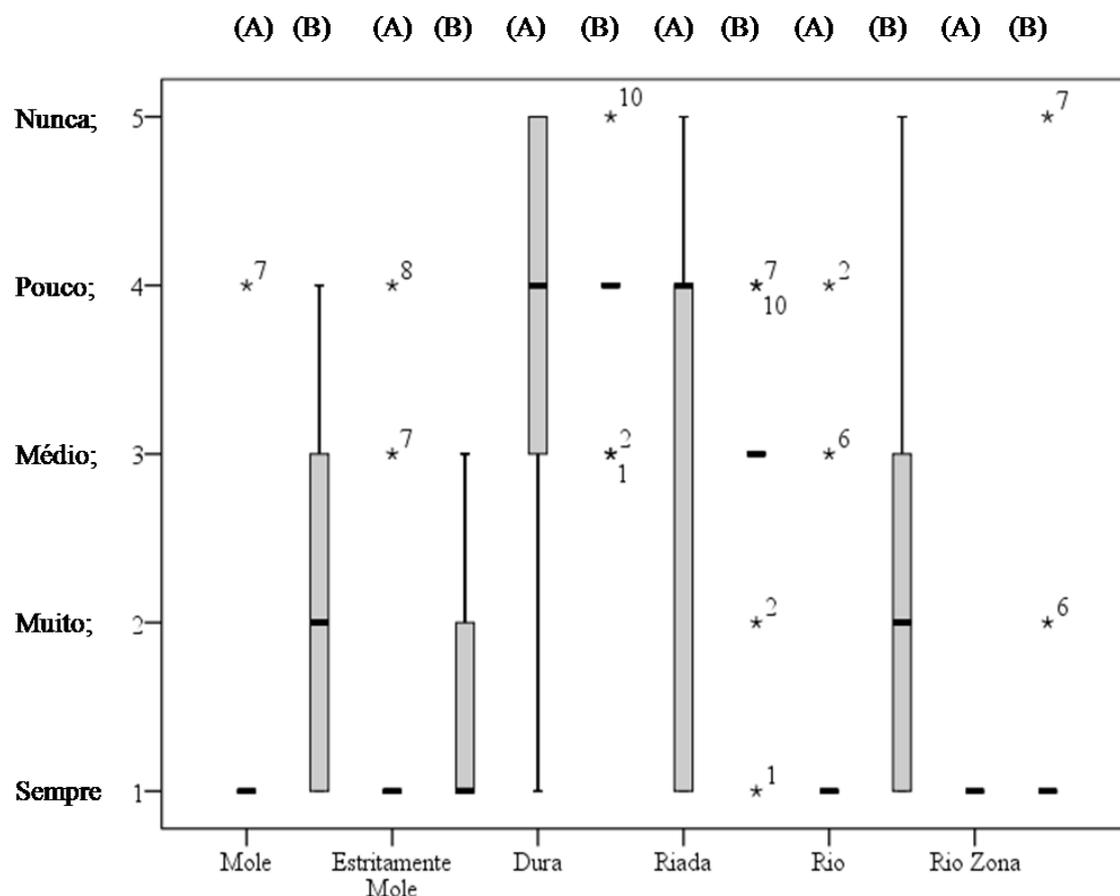
Tabela 50. Tipos de bebida analisados pelo teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, em nível de 10 % ($\alpha = 0,10$) de significância

Tipo de bebida	KW	p-valor	10%
Bebida mole	9,000	0,029	**
Bebida estritamente mole	1,406	0,495	NS
Bebida dura	0,474	0,789	NS
Bebida riada	4,050	0,256	NS
Bebida rio	6,750	0,150	NS
Bebida rio zona	0,000	1,000	NS

Fonte: o autor.

O café de tipo bebida mole possui demanda mas não é ofertado. Isto significa que as indústrias de torrefação e moagem exigem ou demandam este tipo de produto, para a criação de *blends* ideais. Porém, os mesmos não são oferecido pelos produtores. Já os cafés tipo bebida estritamente mole, bebida dura, bebida riada, bebida rio e bebida rio zona tendem a ser ofertados e demandados na mesma proporção. A comparação de médias evidencia as diferenças que podem ser vistas pelo Gráfico de Bigode, apresentado na Figura 54.

Figura 54. Comparação de médias das ofertas e demandas do café verde para os diferentes tipos de bebida – (A) gestor da indústria e (B) produtor de café inquiridos



Fonte: o autor.

O café tipo “bebida mole” não é oferecido pelos produtores mas possui “demanda extrema” de 10% dos compradores. Assim, para o café tipo “bebida mole”, rejeita-se a hipótese 9, pelo teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, em nível de 10 % ($\alpha = 0,10$) de significância, de não haver diferença significativa entre o que é oferecido e o que é demandado por produtores e compradores de café verde, na Região Sul de Minas Gerais. Com este resultado, pode afirmar-se, com 90% de certeza, que existe diferença significativa entre as ações de produtores e compradores em relação à oferta e à demanda de café verde de tipo bebida mole, na região estudada.

Os cafés do tipo bebida estritamente mole, dura, bebida riada, bebida rio e rio zona são oferecidos e demandados na mesma proporção por produtores e compradores de café verde. Pelo teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, em nível de 10% ($\alpha = 0,10$) de significância, pode afirmar-se que não ha diferença significativa entre o que é oferecido e o que é demandado por produtores e compradores de café verde, na Região Sul de Minas, confirmando, assim, a hipótese levantada.

Em relação ao número de defeitos, verificou-se que existe diferença significativa entre o que é demandado pelos compradores da indústria de torrefação e moagem e o que é ofertado pelos produtores inquiridos, quando analisado pelo teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, em nível de 10 % ($\alpha = 0,10$) de significância, conforme se mostra na Tabela 51.

Tabela 51. Número de defeitos analisado pelo teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, em nível de 10 % ($\alpha = 0,10$) de significância

	KW	p-valor	10%
Número de defeitos	5,779	0,056	**

Fonte: o autor.

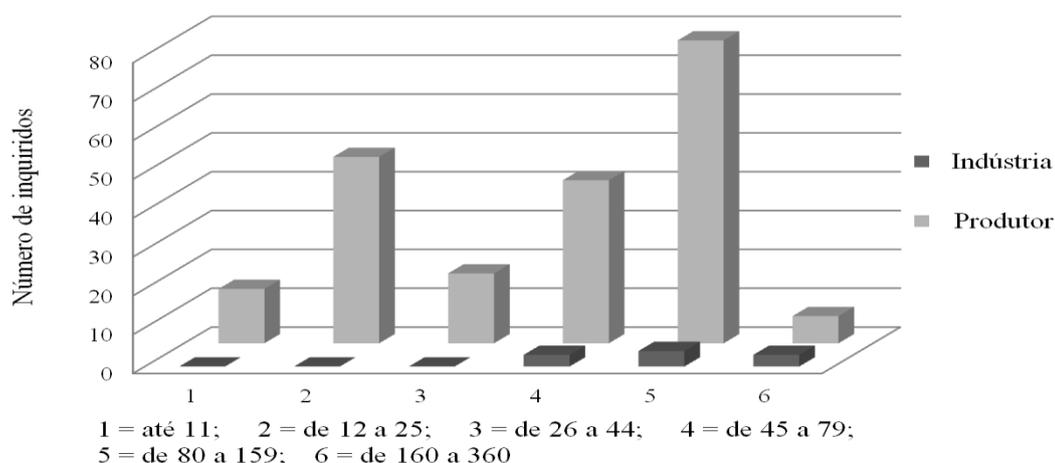
Pelos resultados encontrados, pode afirmar-se, com 90% de certeza, que os produtores inquiridos não atendem aos compradores da indústria quanto ao número de defeitos do café verde oferecido na Região Sul de Minas Gerais. Verificou-se que a maioria dos produtores de café verde inquiridos oferecem cafés com número de defeitos variando entre 12 e 159. Já a demanda dos compradores concentra-se entre 45 e 360 defeitos.

Os resultados encontrados mostram uma incoerência, visto que o menor número de defeitos deveria ser mais demandado também pela indústria. Essa incoerência é

explicada pelo facto de a indústria de torrefação e de moagem de café possuir máquinas e equipamentos que limpam e eliminam as impurezas e grãos com defeito. Com isso, o número de defeitos passa a ser um fator de redução de preços. A indústria não exige um número baixo de defeitos por ser mais económico para ela. Porém, para os produtores, a exigência de baixo número de defeitos pode ser melhor para se conseguir preços maiores. Só que o alinhamento quanto ao número de defeitos pode favorecer os preços e a redução de custos para o produtor e para a indústria, na medida em que reduziria o transporte e o manuseio de produtos indesejáveis.

Com o resultado encontrado, rejeita-se, quanto ao número de defeitos, a hipótese pelo teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, em nível de 10 % ($\alpha = 0,10$) de significância, de não haver diferença significativa entre o que é oferecido e o que é demandado por produtores e compradores de café verde inquiridos, na Região Sul de Minas Gerais, conforme visível na Figura 55.

Figura 55. Exigência e oferta de café verde pelos atores da cadeia do café inquiridos quanto ao número de defeitos



Quanto à cor, os resultados apontam que os produtores de café verde inquiridos disponibilizam um produto com os padrões exigidos pela indústria, pois não há diferença significativa entre o que é demandado pelos compradores da indústria e o que é oferecido pelos produtores, quando analisada pelo teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, em níveis de 10 % ($\alpha = 0,10$) de significância, conforme apresentado na Tabela 52.

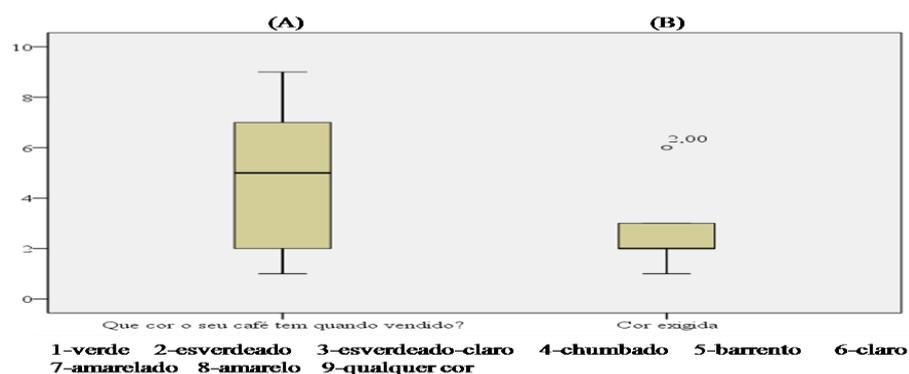
Tabela 52. Cor dos grãos analisada pelo teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, em nível de 10 % ($\alpha = 0,10$) de significância

	KW	p-valor	10%
Cor dos grãos	3,882	0,274	NS

Fonte: o autor.

Na Figura 56, é mostrado que as médias das exigências dos gestores da indústria de torrefação e moagem inquiridos e a oferta dos produtores de café verde inquiridos quanto à cor tendem a estar nos mesmos níveis. Neste caso, pode asseverar-se que o processo de produção e a demanda do café estão alinhados e, provavelmente, com satisfação dos clientes quanto a este quesito.

Figura 56. Comparação de médias das ofertas e demandas do café verde quanto à cor – (A) produtores e (B) gestores da indústria inquiridos



Fonte: o autor.

Diante do resultado quanto à cor dos cafés, confirma-se a hipótese pelo teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, em nível de 10% ($\alpha = 0,10$), de não haver diferença significativa entre o que é oferecido e o que é demandado por produtores e compradores de café verde inquiridos, na Região Sul de Minas. Desta forma, pode afirmar-se, com 90% de certeza, que existe alinhamento entre a indústria e os produtores.

Quanto ao tipo de peneira ou tamanho dos grãos, os resultados apontam para a existência de alinhamento para todos os tipos, quando analisado pelo teste de Kruskal-Wallis, em nível de 10% de significância, conforme mostra a Tabela 53.

Tabela 53. Alinhamento da oferta e demanda de café verde de atores da cadeia produtiva, na Região Sul de Minas, quanto aos tipos de peneira

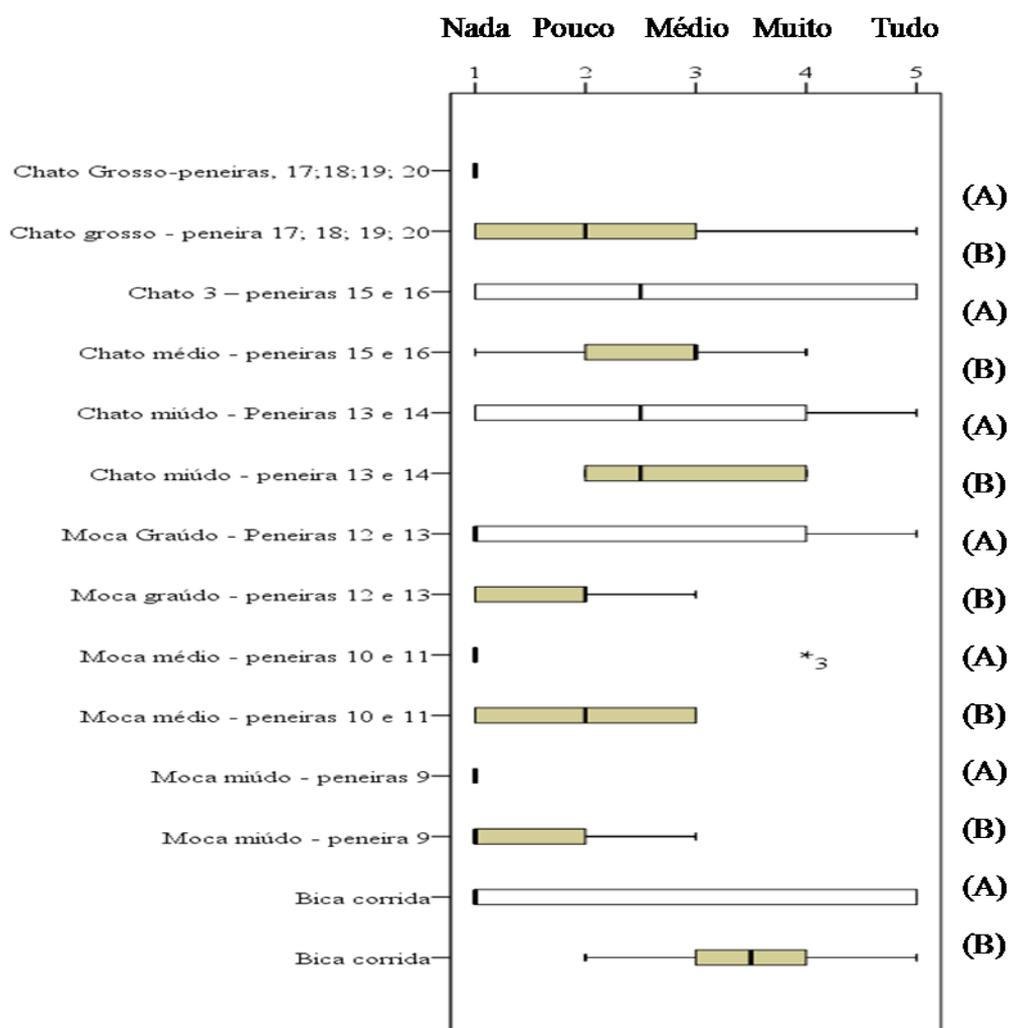
	KW	p-valor	10%
Chato grosso – peneiras 17, 18, 19 e 20	0,000	1,000	NS
Chato médio – peneiras 15 e 16	2,788	0,425	NS
Chato miúdo – peneiras 13 e 14	3,317	0,190	NS
Moca graúdo – peneiras 12 e 13	0,938	0,626	NS
Moca médio – peneiras 10 e 11	2,333	0,311	NS
Moca miúdo – peneira 9	0,000	1,000	NS
Bica corrida	3,688	0,297	NS

Fonte: o autor.

Para os cafés classificados como chato grosso, chato médio, chato miúdo, moca graúdo, moca médio, moca miúdo e bica corrida, os produtos são demandados e ofertados na mesma proporção pelos gestores da indústria de torrefação e moagem e produtores de café verde inquiridos, da Região Sul de Minas. Esse resultado confirma a hipótese 9, pelo teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, em nível de 10% ($\alpha = 0,10$), de não haver diferença significativa entre o que é oferecido e o que é demandado por produtores e compradores de café verde inquiridos, na Região Sul de Minas, quanto ao tamanho dos grãos ou tipo de peneiras.

Desta forma, pode afirmar-se, com 90% de certeza, que existe alinhamento quanto às ações relacionadas com a demanda e a oferta de café verde, no que toca ao tamanho dos grãos, conforme a análise de tendência das médias apresentada na Figura 57.

Figura 57. Comparação de médias das ofertas e demandas do café verde para os diferentes tipos de peneiras ou tamanho dos grãos – (A) gestor da indústria; (B) produtor de café



Fonte: o autor.

Em termos de tipo de embalagem, os resultados encontrados apontam que não há diferença significativa, pelo teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, em nível de 10%

($\alpha = 0,10$) de significância, ao comparar as duas amostras para a comercialização do café, conforme nos apresenta a Tabela 54.

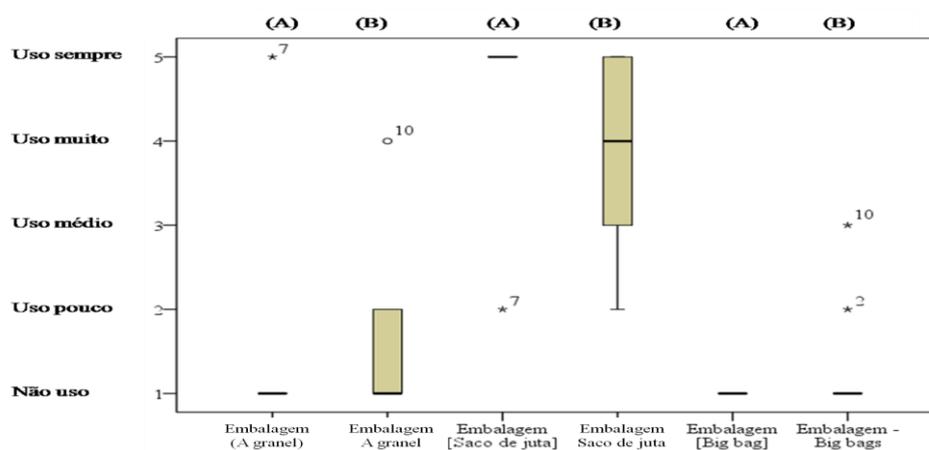
Tabela 54. Alinhamento da oferta e da demanda de café verde de atores da cadeia produtiva inquiridos, na Região Sul de Minas, quanto ao tipos de embalagens adotadas na comercialização

Embalagens	KW	p-valor	10%
A granel	0,429	0,807	NS
Saco de juta	2,333	0,506	NS
<i>Big bags</i>	0,000	1,000	NS

Fonte: o autor.

É possível verificar que uma parte da indústria exige ou demanda embalagens de tipo “a granel” e *big bags*, de custos mais baixos e que possibilitam maior facilidade de manejo, porém, com pouca oferta pelos produtores, conforme a comparação das tendências das médias apresentadas na Figura 58.

Figura 58. Comparação de médias das ofertas e demandas do café verde, para os diferentes tipos de embalagens – (A) produtor de café; (B) gestor da indústria



Fonte: o autor.

O resultado encontrado assegura-nos, com 90% de certeza, que existe alinhamento entre produtores e compradores de café verde, quanto aos tipos de embalagens ofertados e demandados para a comercialização do café.

Com isso, confirma-se a hipótese 9, pelo teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, em nível de 10% ($\alpha = 0,10$), de não haver diferença significativa entre o que é oferecido e o que é demandado por produtores e compradores de café verde inquiridos, na Região Sul de Minas, quanto aos tipos de embalagens utilizadas na comercialização do café verde.

Ao analisar o atributo garantias, observou-se por meio do teste de Kruskal-Wallis, em nível de 10% de significância ($\alpha = 0,10$), que não existe diferença significativa entre a oferta e demanda, por parte dos produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde inquiridos, na Região Sul de Minas, conforme nos elucidada a Tabela 55.

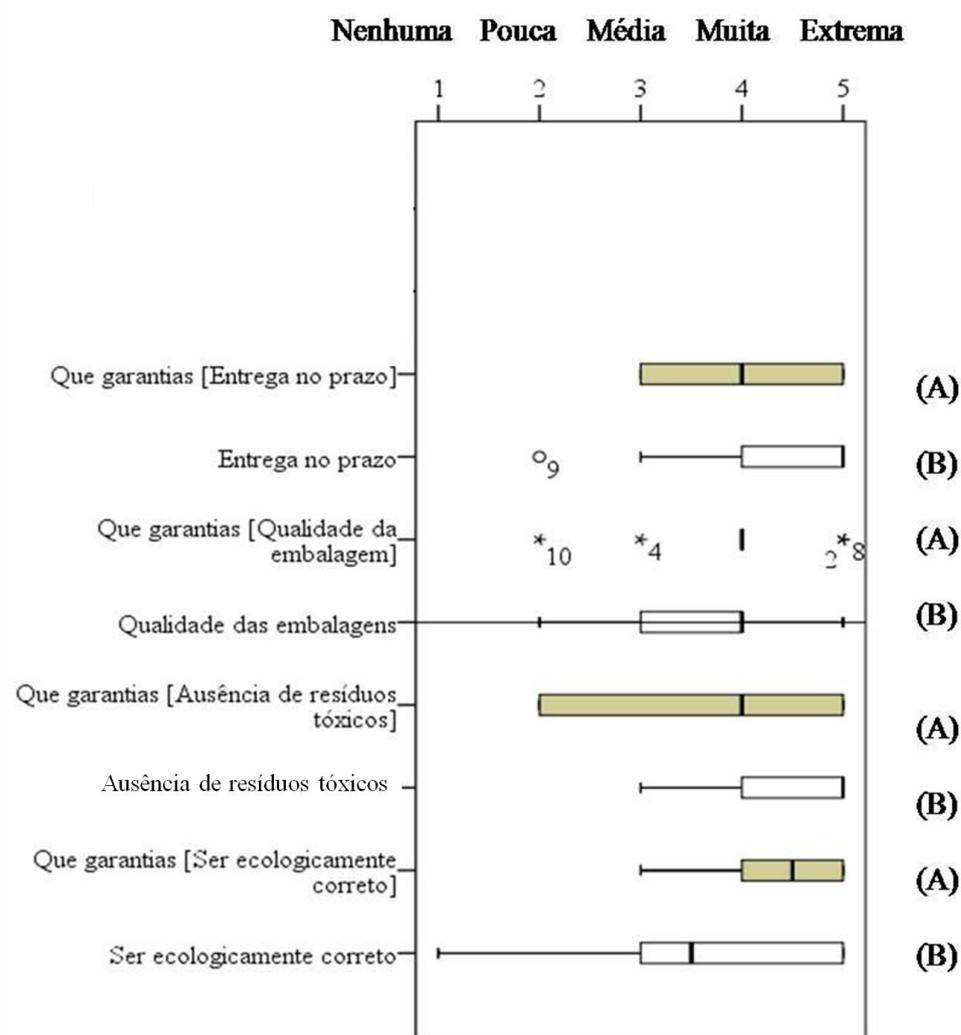
Tabela 55. Alinhamento da oferta e demanda de café verde, de atores da cadeia produtiva inquiridos, na Região Sul de Minas, quanto às garantias oferecidas

Garantias	KW	p-valor	10%
Entrega no prazo	2,158	0,540	NS
Qualidade da embalagem	1,978	0,577	NS
Ausência de resíduos tóxicos	1,974	0,373	NS
Ser ecologicamente correto	4,483	0,304	NS

Fonte: o autor.

Pode verificar-se que a indústria de torrefação e moagem de café verde tende a ser extremamente exigente em relação à entrega no prazo, à ausência de resíduos tóxicos e ao facto de ser ecologicamente correto. Tende, ainda, a ser muito exigente em relação à qualidade das embalagens. De forma semelhante, os produtores de café verde tendem a oferecer as mesmas garantias exigidas, conforme ilustra a Figura 59.

Figura 59. Comparação de médias das ofertas e demandas do café verde para os diferentes tipos de garantias – (A) produtor de café; (B) gestor da indústria



Fonte: o autor.

Com este resultado, pode afirmar-se, com 90% de certeza, que existe alinhamento entre as garantias oferecidas pelos produtores e as que são demandadas pelos compradores. Confirma-se a hipótese 9, pelo teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, em nível de 10% ($\alpha = 0,10$), de não haver diferença significativa entre o que é oferecido e o que é demandado por produtores e compradores de café verde inquiridos, na Região Sul de Minas, quanto ao tipos de garantias.

Quanto à segurança/confiança da distribuição, verificou-se que não existe diferença significativa entre produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem inquiridos, no que respeita à “fidelidade de amostras” e “honestidade dos produtores”. Já quanto à “fidelidade de entregas”, existe diferença, quando analisada pelo teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, em nível de 10% de significância ($\alpha = 0,10$), conforme apresenta a Tabela 56.

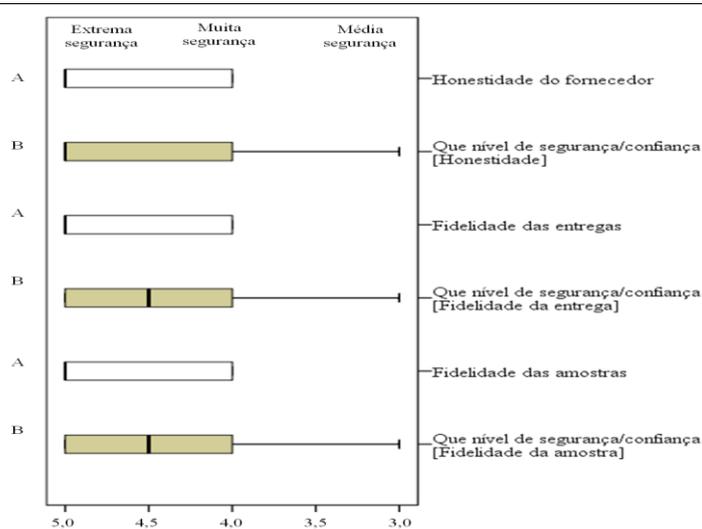
Tabela 56. Alinhamento das ações de oferta e demanda de café verde de atores da cadeia produtiva inquiridos, na Região Sul de Minas, quanto à segurança/ confiança

Segurança/confiança	KW	p-valor	10%
Fidelidade de amostras	2,000	0,157	NS
Fidelidade de entregas	2,625	0,105	**
Honestidade do fornecedor	0,017	0,896	NS

Fonte: o autor.

A comparação das médias evidencia a tendência das diferenças quanto ao nível de segurança/confiança da indústria de torrefação e moagem de café verde, mostrada na Figura 60.

Figura 60. Comparação de médias das ofertas e demandas do café verde quanto ao nível de segurança/confiança exigidos – (A) produtor de café; (B) gestor da indústria



Fonte: o autor.

Frente aos resultados, pode afirmar-se, com 90% de certeza, que existe alinhamento entre o nível de segurança/confiança das ações exigidas pelos compradores e oferecidas pelos produtores de café verde inquiridos, na Região Sul de Minas, quanto às ações “fidelidade de amostras” e “honestidade dos produtores”, e que não existe quanto à “fidelidade de entregas”. A hipótese 9 é confirmada para as ações “fidelidade da amostra” e “honestidade dos atores envolvidos”, e não se confirma, para a variável “fidelidade de entregas”, quando comparadas pelo teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, em nível de 10% ($\alpha = 0,10$), de não haver diferença significativa entre o que é oferecido e o que é demandado por produtores e compradores de café verde, na Região Sul de Minas.

Conforme visto na literatura, sabe-se que o alinhamento causa impacto sobre o processo de desenvolvimento de produtos (Acur, Kandemir e Boer, 2012), sobre a logística, a produção e o marketing das empresas (Faria e Carvalho, 2009), no ciclo de vida dos produtos e nos relacionamentos de negócio (Croteau, Léger e Cassivi, 2008). Logo, produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem, de café verde podem melhorar os alinhamentos entre si e, conseqüentemente, a eficiência da cadeia.

Como mostram Miles e Snow (1984), são necessários esforços baseados no domínio do produto e/ou mercado da organização, que é uma parte do “ciclo adaptativo”, para se conseguir atingir níveis mais altos de alinhamento. De forma semelhante, o modelo de Funch et al. (2000) salienta o “foco no produto/mercado”, como um grupo que precisa estar bem alinhado para se chegar aos objetivos e posicionamentos almejados.

Na investigação, os dois setores concordam com a importância das ações, portanto, espera-se que haja mais ações e ajustes que promovam o alinhamento e que facilitem as operações produção e de distribuição do café verde. Destaca-se que, em relação ao produto, apenas três dos vinte e cinco itens analisados estão desalinhados. Neste caso,

não existe alinhamento para 12% dos itens estudados, podendo, portanto, inferir-se que existe potencial para melhorar os relacionamentos e a eficiência das transações entre os setores estudados.

Considerando os fatores inibidores do alinhamento, propostos por Luftman (1996), pode inferir-se, pela experiência do investigador, que os relacionamentos distantes assim como as questões ligadas aos fenômenos da natureza (como intempéries) e de problemas legais são as principais causas deste desalinhamento observado. Além destes, a falta de compreensão, de apoio aos parceiros e de comunicação penalizam uma classe em detrimento de outra, podendo ter contribuído para o nível de desalinhamento encontrado.

6.10. Alinhamento das ações dos produtores e gestores da indústria de torrefação de moagem do café verde em relação ao sistema de distribuição (praça)

Conforme visto na literatura, o sistema de distribuição exerce uma importante função no composto de marketing. Consiste no conjunto de processos e organizações responsáveis por levar os produtos e os serviços dos produtores até aos consumidores finais. Este sistema é responsável por fazer o produto certo, estar no lugar e no tempo certos, para que o cliente o possa utilizar.

A presente investigação analisou o alinhamento das ações dos envolvidos na distribuição do café, em relação à importância das seguintes ações: ponto de venda, dos corretores, venda direta, disponibilidade dos produtos, tempo de espera para entrega, facilidade de transportes dos produtos e da estrutura física usada para a distribuição do produto. Foi ainda analisado o alinhamento quanto à avaliação do nível profissional dos envolvidos e sobre a importância dos instrumentos de comunicação para troca de produtos.

Considerando as concepções de McAdam e McCormack (2001), Lee (2002), Gattorna (2006), Vachon, Halley e Beaulieu (2008), Sun e Hsu (2009) e Stavroulaki e Davis (2010), o alinhamento das ações dos produtores e compradores de café verde inquiridos quanto à importância de cada item de distribuição pode melhorar a eficiência da distribuição do produto e as relações entre as organizações envolvidas.

A hipótese levantada é a de que tanto produtores de café verde quanto gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, consideram importantes os diferentes instrumentos de distribuição deste produto e se alinham nos mesmos.

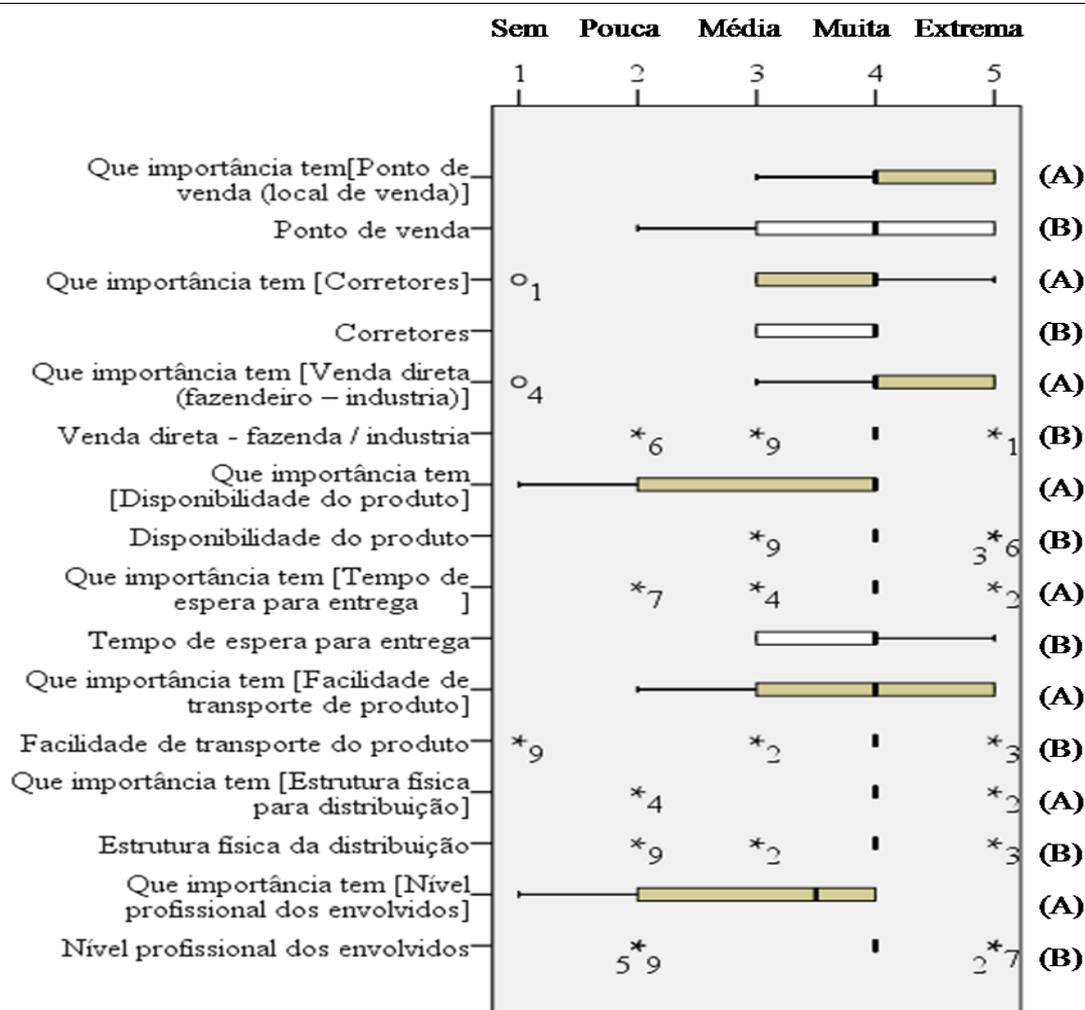
Ao analisar os resultados quanto à importância dos itens de distribuição, verificou-se que existe alinhamento entre as ações de produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem inquiridos, quando analisadas pelo teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, em nível de 10% ($\alpha = 0,10$) de significância, para as seguintes variáveis: ponto de venda, corretores, venda direta, disponibilidade do produto, tempo de espera para entrega, facilidade de transporte dos produtos, estrutura física para distribuição e nível profissional dos envolvidos, apresentadas na Tabela 57.

Tabela 57. Alinhamento das ações de oferta e demanda de produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde inquiridos, na Região Sul de Minas, quanto à importância das ações de distribuição

Características	KW	p-valor	10%
Ponto de venda (local de venda)	2,146	0,543	NS
Corretores	0,200	0,655	NS
Venda direta (Fazendeiro)	1,742	0,628	NS
Disponibilidade do produto	2,541	0,281	NS
Tempo de espera para entrega	3,143	0,208	NS
Facilidade de transporte dos produtos	3,310	0,346	NS
Estrutura física para distribuição (transportes, armazenagem, etc.)	5,250	0,154	NS
Nível profissional dos envolvidos	0,894	0,640	NS

Ao comparar as ações, verificou-se, com 90% de certeza, que não existe diferença significativa entre produtores e compradores da indústria de torrefação e moagem de café verde. Observou-se que tanto os entrevistados da indústria de torrefação e moagem quanto os produtores de café verde tenderam a responder, na sua grande maioria, como sendo de “muita ou extrema importância” as ações analisadas, conforme mostra a Figura 61.

Figura 61. Comparação de médias das ofertas e demandas do café verde quanto à importância dos itens de distribuição – (A) produtor de café; (B) gestor da indústria



Quanto ao uso de instrumentos para troca de dados e de informações na distribuição do café verde, verificou-se, pelo teste de Kruskal-Wallis, em nível de 10% ($\alpha = 0,10$), que não existe diferença significativa entre as ações dos produtores e dos gestores da indústria de torrefação e moagem de café, no tocante a “contacto pessoal”, “uso do telefone”, “Internet” e “fax”, conforme se ilustra na Tabela 58.

Tabela 58. Alinhamento das ações dos atores envolvidos quanto ao uso dos instrumentos para troca de dados e de informações na distribuição de café verde

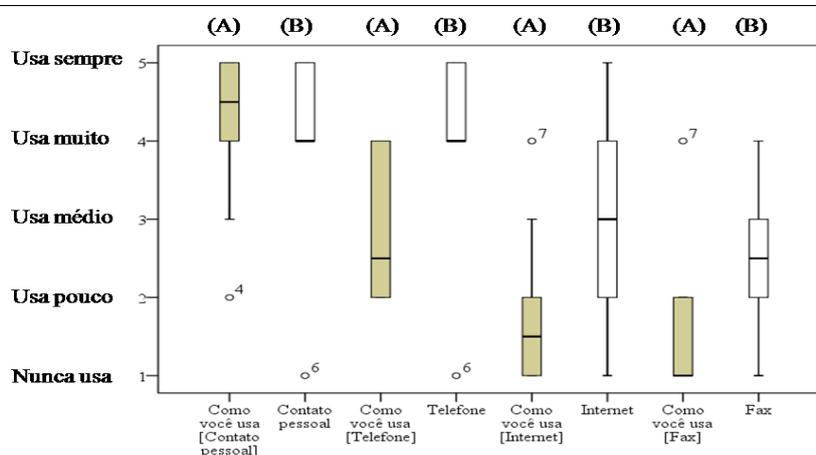
Características	KW	p-valor	10%
Contacto pessoal	1,101	0,577	NS
Telefone	1,335	0,513	NS
Internet	3,489	0,479	NS
Fax	3,589	0,309	NS

Fonte: o autor.

Aceita-se, portanto, a hipótese 10, de não haver diferença entre gestores da indústria de torrefação e moagem e produtores de café verde inquiridos para as ações estudadas. Os resultados apontam que existe alinhamento quanto ao uso dos instrumentos para troca de dados e de informações, podendo afirmar-se, com 90% de certeza, que estas ações são consideradas por produtores e compradores da indústria de torrefação e moagem de café inquiridos com intensidades semelhantes.

Pode observar-se, pela comparação de médias que, para as ações “contacto pessoal”, “telefone”, “Internet” e “fax”, tanto os gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde inquiridos, quanto os produtores, tendem a afirmar que “usam muito” ou “usam sempre” estas ações, conforme mostra a Figura 62.

Figura 62. Comparação de médias das ofertas e demandas do café verde quanto ao uso de instrumentos de troca de dados e informações – (A) produtor de café; (B) gestor da indústria



Fonte: o autor.

A avaliação de produtores e compradores quanto às ações “qualidade dos corretores”, “qualidade da venda direta”, “disponibilidade dos produtos”, “tempo de espera para entrega dos pedidos”, “sistema de transporte”, “eficiência da logística de distribuição”, “estrutura para troca de dados”, “estrutura física para distribuição do café” e “nível profissional das pessoas envolvidas”, pelo teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, em nível de 10% ($\alpha = 0,10$) de significância, evidenciou que não existe diferença significativa entre as condutas de produtores e compradores de café verde quanto ao sistema de distribuição do café verde, na Região Sul de Minas, conforme nos elucidada a Tabela 59.

Tabela 59. Alinhamento das ações dos atores inquiridos quanto à avaliação das ações relacionadas com a distribuição de café verde

Características	KW	p-valor	10%
Qualidade dos corretores	0,313	0,576	NS
Qualidade da venda direta	1,250	0,264	NS
Disponibilidade dos produtos	0,000	1,000	NS
Tempo de espera para entrega dos pedidos	1,803	0,179	NS
Sistema de transporte	3,957	0,266	NS
Eficiência da logística de distribuição	2,7430	0,254	NS

Continuação

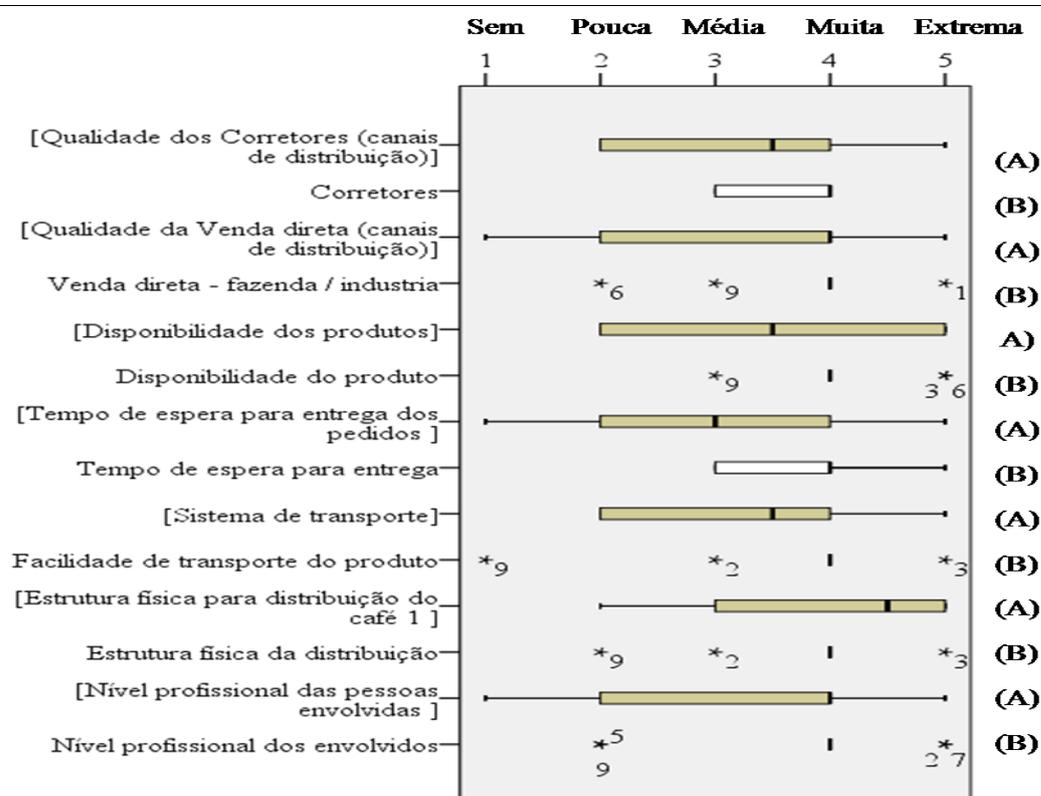
Estrutura para troca de dados	0,050	0,823	NS
Estrutura física para distribuição do café	2,894	0,408	NS
Nível profissional das pessoas envolvidas	1,915	0,384	NS

Fonte: o autor.

Assim, pode asseverar-se, com 90% de certeza, que existe alinhamento entre as ações de produtores e compradores da indústria, ao avaliar a qualidade ou eficiência das ações listadas acima, usadas durante o processo de distribuição de café verde.

Pela análise das médias, na Figura 63, tanto os gestores da indústria de torrefação e moagem quanto os produtores de café verde inquiridos tendem a avaliar a qualidade e a eficiência destas ações com a apreciação “bom”, o que pode indicar eficiência do setor, embora com potencial para serem melhoradas.

Figura 63. Comparação de médias das ofertas e demandas do café verde quanto à avaliação dos itens de distribuição – (A) produtor de café; (B) gestor da indústria



Fonte: o autor.

Os resultados encontrados, relacionados com as ações de distribuição, mostram que existe alinhamento entre as ações dos produtores e as dos compradores do café verde inquiridos, quando analisadas pelo teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, em nível de 10% ($\alpha = 0,10$) de significância. Desta forma, aceita-se a hipótese 10 de não haver diferença na ação dos compradores das indústrias de torrefação e moagem e dos produtores de café verde inquiridos.

Como a distribuição do café verde da Região Sul de Minas é feita por cooperativas de produtores, que possuem mecanismos que viabilizam o alinhamento entre os dois setores estudados (tais como: o apoio, a liderança, o direcionamento de prioridades adequadas, a compreensão da relação entre negócio e clientes e, ainda, os relacionamentos mais próximos), estes podem ter influenciado os resultados. Segundo Luftman (1996), estes são fatores que favorecem o alinhamento e que, de facto, podem estar a beneficiar o setor, em relação à distribuição do café verde. De forma semelhante, os autores Fuchs et al. (2000) apresentam as capacidades de “direção” e “operacionais” como grupos de ações que favorecem o alinhamento e que, neste estudo, podem ser favorecidas pelas cooperativas de produtores de café na Região Sul de Minas.

6.11. Alinhamento das ações dos produtores e gestores da indústria de torrefação de moagem do café verde em relação ao preço

O preço é mais um elemento do composto de marketing que deve ser considerado no processo de distribuição e venda de produtos e serviços. As teorias analisadas nesta investigação apontam diferenças entre os preços oferecidos no retalho, em oposição àqueles oferecidos em ambientes virtuais (Codini, Saccani e Sicco, 2012); consideram preços justos ou injustos (Chandrashekar e Suri, 2012; Campbell, 1999); tratam da formação e da evolução das percepções sobre os preços de referência e em novas

categorias de produtos (Lowe e Alpert, 2010); avaliam os fatores de sensibilidade ao preço (Lorenzo e Juan, 2012; Nagle e Holden, 1995) e critério de segmentação (Lorenzo e Juan, 2012).

No caso do café verde, o preço é definido pelo mercado, existindo, porém, mecanismos que o alteram, tais como: prazo de pagamento, condições de crédito, divulgação eletrônica (pregão) e créditos de impostos. O alinhamento relacionado com o uso destes mecanismos entre produtores e compradores de café verde pode ser importante para aumentar a satisfação dos atores mencionados e ajudá-los a manter uma relação aceitável e duradoura.

A presente investigação buscou conhecer a intensidade com que os produtores e os compradores utilizam estes mecanismos para a venda e a compra dos seus produtos, respetivamente. A hipótese levantada (H11) é que produtores de café verde e gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde da Região Sul de Minas, Brasil, usam e consideram importantes os mecanismos de definição de preço, estando alinhados quanto a isso.

Ao analisar os resultados desta investigação, verificou-se, com 90% de certeza, pelo teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, que as ações de produtores e de compradores da indústria de torrefação e moagem de café verde estão alinhadas quanto ao uso de mecanismos complementares de fixação de preços, na Região Sul de Minas, conforme se pode observar na Tabela 60.

Tabela 60. Alinhamento das ações de produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem inquiridos quanto à intensidade de uso dos itens para fixação de preço do café verde

Características	KW	p-valor	10%
Prazos de pagamento	0,881	0,644	NS
Condições de crédito	1,838	0,607	NS
Uso da Internet	0,563	0,905	NS

Continuação			
Créditos de impostos	3,773	0,287	NS

Fonte: o autor.

A análise dos resultados quanto à intensidade de uso da Internet para fixação de preços, mostrou, também, que existe alinhamento em relação à frequência de utilização das ações “comparação instantânea de preço”, “leilão reverso”, “mecanismo defina o seu preço” e “grupos de compra/venda”, quando analisada pelo teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, em nível de significância de 10% ($\alpha = 0,10$), conforme exposto na Tabela 61.

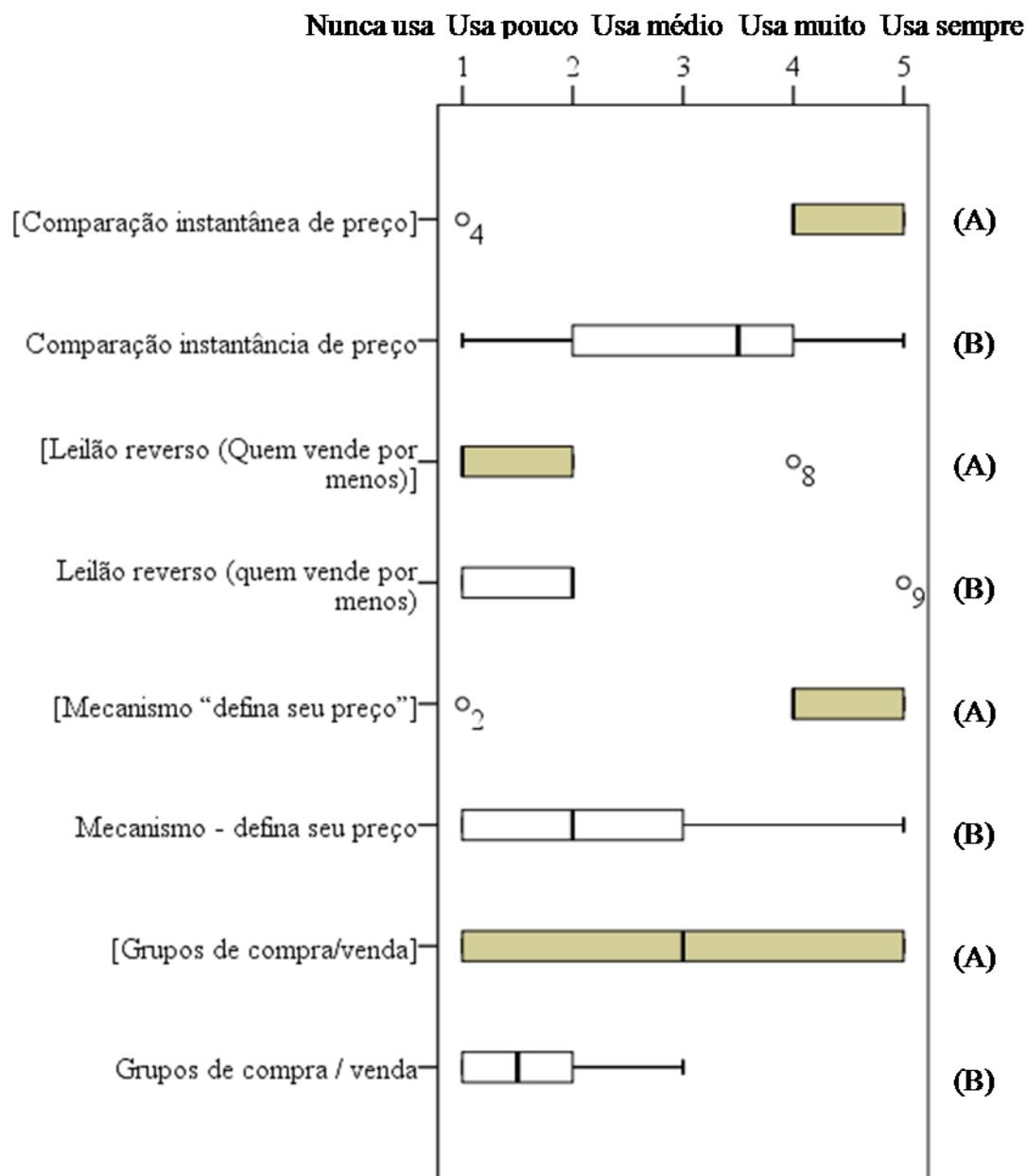
Tabela 61. Alinhamento das ações de produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem inquiridos quanto ao uso de mecanismos de definição de preços via Internet

Características	KW	p-valor	10%
Comparação instantânea de preço	5,250	0,263	NS
Leilão reverso	1,519	0,468	NS
Mecanismo “defina o seu preço”	1,150	0,765	NS
Grupos de compra/ venda	2,034	0,362	NS

Fonte: o autor.

Aceita-se, portanto, a hipótese 11, de não haver diferença na ação média entre os gestores das empresas de torrefação e moagem e os produtores de café verde. Assim, pode assegurar-se, com 90% de certeza, que existe alinhamento entre as ações de produtores e compradores da indústria de café verde quanto aos mecanismos de formação de preços e à intensidade de uso da Internet, como instrumentos para fixação de preços, na Região do Sul de Minas, conforme pode ser verificado na Figura 64.

Figura 64. Comparação de médias das ofertas e demandas do café verde quanto ao uso dos mecanismos de formação de preços e intensidade de uso da Internet para a fixação de preços – (A) produtor de café; (B) gestor da indústria



Fonte: o autor.

Os resultados da Figura 64 evidenciam que as ações estão alinhadas e, assim, confirma-se a hipótese 11 de que os produtores de café verde e os gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde inquiridos, da Região Sul de Minas,

Brasil, estão alinhados quanto ao uso dos mecanismos de definição de preço deste produto.

Estes resultados apontam, provavelmente, para o facto de que não existe a presença de fatores inibidores do alinhamento, propostos por Luftman (1996), quanto à falta de compreensão, de apoio aos parceiros, de comunicação e, principalmente, de relacionamentos distantes, uma vez que os atores têm interesses comuns no processo de negociação do produto e podem contribuir para este nível de alinhamento.

6.12. Alinhamento das ações de produtores e gestores da indústria de torrefação de moagem do café verde em relação à promoção

Na literatura revista, diversos autores salientam a relevância dos temas relacionados com a importância da informação na cadeia; o mix de promoção de marketing; a proliferação de Grandes dados; as vantagens e desvantagens da propaganda sobre a publicidade, sobre as ações no desenvolvimento de uma comunicação eficaz e sobre os atributos numa mensagem publicitária móvel personalizada (Wiengarten et al., 2010; Kotler e Keller, 2006; Harvey et al., 2012; Eisend e Kuster, 2011; Chen e Hsieh, 2012).

Ao investigar o alinhamento das ações de produtores e gestores das indústrias de torrefação de café quanto à promoção, estabeleceu-se a hipótese (H12) de que tanto os produtores como os gestores da Região Sul de Minas, Brasil, inquiridos consideram importantes e utilizam de forma alinhada as mesmas ferramentas de promoção para este produto.

Ao analisar os resultados da investigação quanto à promoção do produto, verificou-se, pelo teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, em nível de 10% de significância ($\alpha = 0,10$), que não existe diferença quanto à ação destes atores, sobre a importância de “propaganda”, “venda pessoal”, “relações públicas”, “publicidade”, “relacionamentos

com clientes” e “merchandising”, na comercialização do café verde. Pode afirmar-se, com 90% de certeza, que existe alinhamento entre a ação dos produtores e dos compradores da indústria de torrefação e moagem de café verde inquiridos, da Região Sul de Minas, em relação à importância das ações citadas.

O mesmo não ocorre com a ação “promoção de vendas”, que apresentou diferença significativa entre as tendências das médias das respostas. Com 90% de certeza, pelo teste não paramétrico de Kruskal-Wallis ($\alpha = 0,10$), pode-se afirmar que existe diferença significativa entre as ações destes atores, quanto à importância da ação “promoção de vendas”, conforme mostra a Tabela 62.

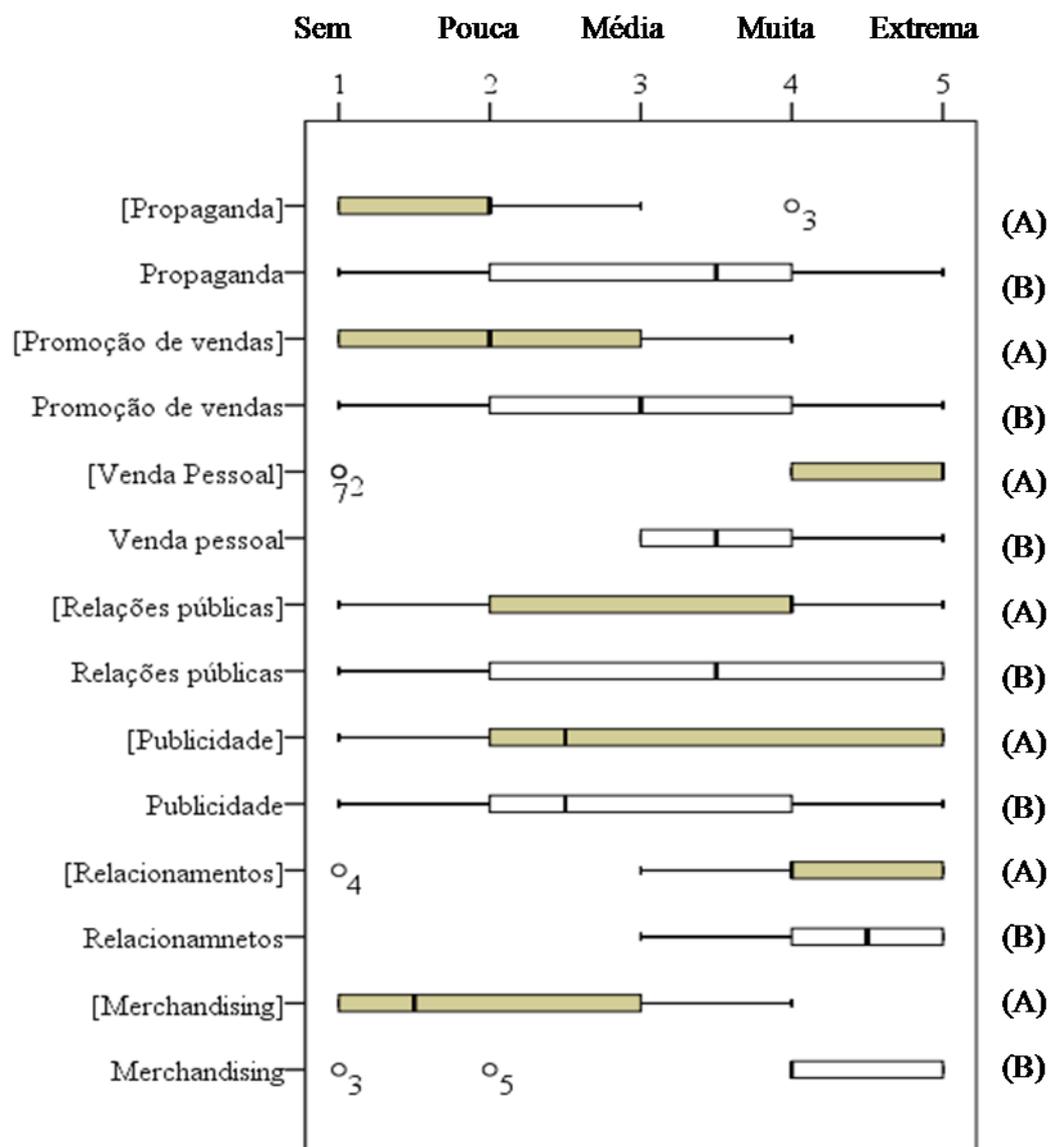
Tabela 62. Alinhamento das ações dos produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde inquiridos quanto à importância das ações de promoção

Características	KW	p-valor	10%
Propaganda	5,851	0,211	NS
Promoção de vendas	8,020	0,091	*
Venda pessoal	1,019	0,601	NS
Relações públicas	4,117	0,390	NS
Publicidade	6,702	0,153	NS
Relacionamento com clientes	0,479	0,787	NS
Merchandising	1,527	0,676	NS

Fonte: o autor.

Pode verificar-se, na Figura 65, que o gráfico de tendência das médias difere em relação à ação “promoção de vendas” e assemelha-se em relação às outras ações.

Figura 65. Comparação de médias das ofertas e demandas do café verde quanto à importância das ações de promoção – (A) produtor de café; (B) gestor da indústria



Fonte: o autor.

Avaliou, também, a ação de produtores de café verde e de compradores da indústria de torrefação e moagem deste produto quanto à qualidade dos instrumentos de promoção praticados pelos produtores de café verde da Região Sul de Minas Gerais. Pelo teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, em nível de 10% de significância ($\alpha = 0,10$), observou-se que não existe diferença significativa entre produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde inquiridos quanto à qualidade das ações

de promoção. Ou seja, as ações destes atores estão alinhadas relativamente à qualidade destas ações (propaganda, venda pessoal, relações públicas, publicidade, relacionamento e merchandising).

Portanto, aceita-se a hipótese (H12), de não haver diferença na ação média entre os gestores das empresas de torrefação e moagem de café verde e os produtores deste produto quanto às ações de promoção. Pode assegurar-se, com 90% de certeza, que existe alinhamento entre os atores da cadeia deste produto, na Região Sul de Minas Gerais, quanto às avaliações das ações de promoção, conforme ilustrado na Tabela 63.

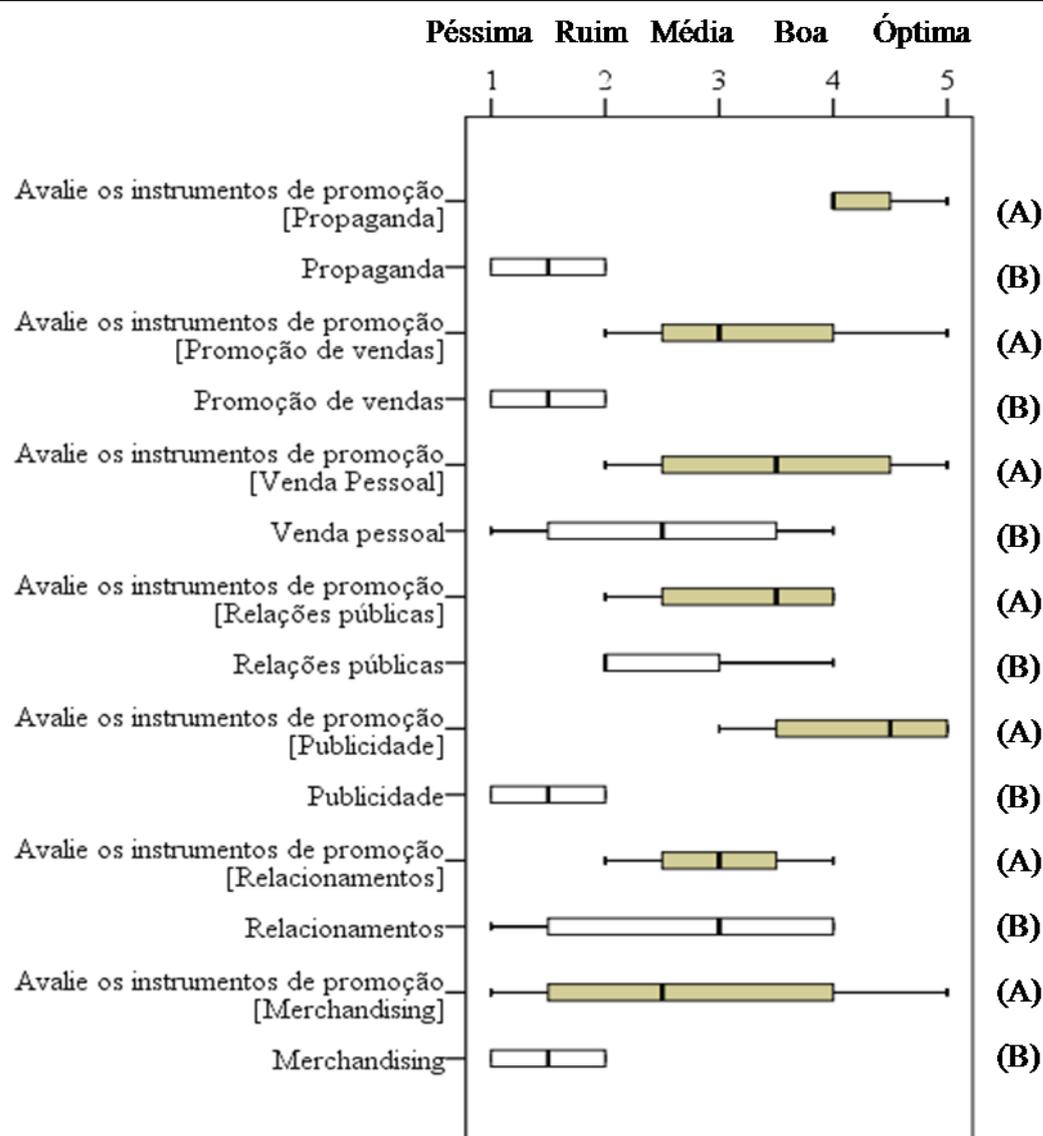
Tabela 63. Alinhamento das ações dos atores envolvidos quanto à qualidade dos instrumentos de promoção do café verde na Região Sul de Minas Gerais

Características	KW	p-valor	10%
Propaganda	1,000	0,317	NS
Promoção de vendas	1,278	0,528	NS
Venda pessoal	3,164	0,367	NS
Relações públicas	2,400	0,301	NS
Publicidade	0,583	0,747	NS
Relacionamento com clientes	4,701	0,195	NS
Merchandising	0,789	0,674	NS

Fonte: o autor.

Desta forma, com 90% de certeza, pode afirmar-se que existe alinhamento entre as avaliações feitas por produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde na Região Sul de Minas inquiridos, conforme nos mostra a Figura 66.

Figura 66. Comparação de médias das ofertas e demandas do café verde quanto à qualidade dos instrumentos de promoção – (A) produtor de café; (B) gestor da indústria



Fonte: o autor

Ao analisar as ações de promoção, pode verificar-se que existe alinhamento para 93% delas, através do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, em nível de 10% ($\alpha = 0,10$) de significância. Das catorze ações estudadas, apenas uma não está alinhada.

Em relação à promoção do café verde, aferiu-se, também, que os seus instrumentos são pouco utilizados pelos dois grupos de atores pesquisados, portanto, as suas ações coincidem. Isto demonstra que muito há que ser feito para melhorar as ações de

produtores e compradores de café verde, na Região Sul de Minas, quanto à qualidade dos instrumentos de promoção.

CAPÍTULO VII – CONCLUSÕES, IMPLICAÇÕES PRÁTICAS, RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS E LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Após a investigação das ações de agentes de cadeias de suprimento de café verde, da Região Sul de Minas Gerais, em relação aos atributos do *marketing mix*, mais concretamente em relação aos atributos produto, preço, promoção e sistema de distribuição, é possível tirar algumas conclusões, bem como apresentar contribuições para a ciência. Algumas recomendações também são apresentadas, assim como as limitações da investigação. Este é o propósito do presente capítulo, estruturado em quatro tópicos: no primeiro expõem-se as conclusões; no segundo, as contribuições para a ciência; no terceiro, apresentam-se as limitações da investigação e, finalmente, as recomendações para novas investigações.

7.1. Conclusões

Na perspectiva dos gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde inquiridos, conclui-se que todos os tipos de bebidas são exigidos por eles, com preferência para as bebidas do tipo Dura, Riada e Rio, e que eles são pouco exigentes, ou seja, toleram cafés com elevado número de defeitos, variando de 45 a 360 defeitos. Conclui-se, ainda, que os gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde inquiridos se mostraram exigentes em relação à cor dos cafés, com preferência para as cores esverdeado, esverdeado-claro e verde. Já no tocante ao tamanho dos grãos, preferem grãos maiores, com aceitação, porém, de todos os tamanhos de grãos. Quanto aos tipos de embalagens mais demandadas, a preferência recai sobre o saco de juta.

Os gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde inquiridos são exigentes em relação às garantias (entrega no prazo, qualidade das embalagens, ausência de resíduos tóxicos e ser ecologicamente corretos) e à segurança/ confiança do produto. Relativamente ao sistema de distribuição, consideram-no muito importante e usam muito o contacto pessoal e o telefone, mas pouco a Internet e o fax. Avaliam como média, boa ou ótima a qualidade das ações de distribuição.

Por fim, os gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde inquiridos não utilizam ou utilizam pouco ou mediamente os instrumentos de formação de preço. O mesmo ocorre em relação aos mecanismos de definição via Internet. A maioria das ações de promoção é considerada de média ou muita importância, porém, em relação à qualidade dos mecanismos de promoção consideraram-na de má qualidade.

Na perspectiva dos produtores de café verde, a conclusão é que todos os tipos de bebidas são oferecidos, porém, com preferência para os cafés de tipo bebida mole, riada, extritamente mole e dura. Quanto à cor e ao número de defeitos, os produtores oferecem produtos melhores do que os que são exigidos. De forma semelhante, quanto ao tamanho dos grãos, os produtores preocupam-se em oferecer grãos maiores, todavia, existem grãos de todos os tamanhos.

O produtores dão preferência às embalagens de saco de juta e oferecerem garantias, como entrega no prazo, qualidade das embalagens, ausência de resíduos tóxicos e produtos ecologicamente corretos,. Oferecem ainda segurança/confiança do produto. Consideram muito importantes as ações de distribuição, utilizando muito o contacto pessoal e o telefone, embora pouco a Internet e o fax, além de avaliarem os instrumentos de distribuição como sendo de qualidade boa e ótima.

Finalmente, os produtores de café verde inquiridos não utilizam ou utilizam pouco os instrumentos de formação de preços. As ações de promoção são, em maioria,

consideradas de pouca ou média importância e, em relação à qualidade das mesmas, consideraram-nas de média qualidade.

Sob a ótica do alinhamento estratégico e operacional aos atributos do produto, pode concluir-se que algumas ações desenvolvidas pelos produtores rurais se encontram alinhadas com as ações dos gestores de indústrias de torrefação e moagem de café verde inquiridos, enquanto outras não. De entre as ações que não apresentam alinhamento, estão as relativas aos tipos de bebida, número de defeitos, tipos de peneira e tipos de embalagem.

No que se refere às ações ligadas ao tipo de bebida, para os cafés de tipo bebida mole não existe alinhamento, pois, o que é ofertado pelos produtores rurais difere do que é exigido pelos gestores das indústrias de torrefação e moagem de café verde inquiridos. O mesmo acontece com o número de defeitos, cujos resultados mostram que as ações de produtores de café e gestores de indústrias de torrefação e moagem de café verde inquiridos são diferentes. A indústria tem exigências ou demandas que não são atendidas pelos produtores de café verde.

No tocante à cor dos grãos, ao tipo de peneira ou tamanho dos grãos, tipo de embalagens e garantias oferecidas, as ações de oferta e demanda são semelhantes, existindo, portanto, alinhamento.

Quanto às garantias, como entrega no prazo, qualidade da embalagem, ausência de resíduos tóxicos e produção ecologicamente correta, existe alinhamento entre as ofertas dos produtores de café verde inquiridos e as demandas dos gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde inquiridos. O mesmo não se verifica quanto à segurança/ confiança dos compradores em relação à fidelidade de entregas, uma vez que as ações dos produtores e compradores de café verde diferem quanto a isto. Pode, assim, concluir-se que existe alinhamento estratégico e operacional nas ações de compradores

e produtores de café verde, na região Sul de Minas, em relação à fidelidade de amostras e à honestidade do fornecedor e que não existe em relação à fidelidade de entregas.

Em relação ao conjunto de atributos ligados ao produto, a conclusão final é a de que a maioria das ações realizadas por produtores e compradores de café verde na Região Sul de Minas Gerais está alinhada, rejeitando-se a hipótese levantada na investigação.

Quando se analisam os resultados dos alinhamentos estratégico e operacional em relação às ações de distribuição, relacionados com o segundo objetivo específico da investigação, a conclusão é a de que existe alinhamento entre as ações de produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde inquiridos, na Região Sul de Minas. Todas as ações de distribuição (praça) estudadas e analisadas mostram-se alinhadas, rejeitando-se, assim, a hipótese investigada.

De forma semelhante, em se tratando dos alinhamentos estratégicos e operacionais em relação às ações de preço (prazos de pagamento, condições de crédito, uso da Internet e créditos de impostos), terceiro objetivo específico da investigação, conclui-se que existe alinhamento entre produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde inquiridos, na região Sul de Minas. Conclui-se também que as ações de produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde inquiridos quanto à comercialização de café verde via Internet (comparação instantânea de preço, leilão reverso e mecanismo “defina o seu preço”), na região Sul de Minas, estão alinhadas.

Em se tratando do alinhamento estratégico e operacionais das ações dos produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde inquiridos, na região Sul de Minas Gerais, em relação aos atributos de promoção, a conclusão é a de que não existe alinhamento. Quando analisaram os instrumentos de promoção, tais como a propaganda, a promoção de vendas, a venda pessoal e a publicidade, a conclusão é a de que existe

alinhamento entre as ações de produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde inquiridos, na região Sul de Minas Gerais.

A conclusão geral a que se chega, considerando todos os atributos do *mix de marketing*, é a de que parte significativa das ações de produtores e gestores da indústria de torrefação e moagem de café verde inquiridos, na região Sul de Minas, está alinhada, enquanto outra parte não se encontra alinhada aos atributos estudados. Desta forma, rejeita-se a hipótese para uma parte significativa dos atributos analisados e aceita-se para outros.

7.2. Contribuições

Quando se avaliam as contribuições que a presente investigação traz para a ciência, verifica-se que esta corrobora o saber sobre alinhamento operacional e estratégico, na medida em que evidencia as proposições teóricas de diferentes autores pesquisados. Analisando-se apenas a afirmação de Brown et al. (2006), quando aventaram que o alinhamento é como um processo contínuo e dinâmico, em que as capacidades da organização devem estar em harmonia, ou alinhadas, com as exigências do mercado ou dos clientes, ficam claros os motivos pelos quais os agentes de uma mesma cadeia de suprimento vivem, muitas vezes, em conflito, devido à falta de alinhamento entre as ações operacionais e estratégica.

No que toca ao objeto de estudo da presente investigação, a contribuição científica é muito maior. Em primeiro lugar porque, conforme a revisão bibliográfica, existe uma carência de estudos ligados ao alinhamento operacional e estratégico na cadeia de suprimento do café. No âmbito do agronegócio do café brasileiro, pode asseverar-se que a presente investigação é considerada inédita.

Em segundo lugar, como o agronegócio do café se reveste de suma importância na economia brasileira, o entendimento da falta de alinhamento entre as ações dos agentes da cadeia de suprimento possibilitará a adoção de estratégias de coordenação por lideranças do setor, visando não só eliminar os conflitos de interesses, como também ampliar a competitividade da cadeia como um todo. Os resultados encontrados mostram que existe potencial para melhorar os relacionamentos e a eficiência das transações entre as organizações do setor estudado.

Miles e Snow (1984) preconizam que os esforços baseados no “ciclo adaptativo”, que envolvem problemas empresariais, de engenharia e administrativos, são necessários para se conseguir níveis mais altos de alinhamento. De forma semelhante, o modelo de Funch et al. (2000) salienta a necessidade de direção, de foco no produto/mercado, de cultura organizacional, de capacidades operacionais e de recursos como grupos que precisam de estratégias próprias para estarem bem alinhados e para se chegar aos objetivos e posicionamentos almejados. Assim, a investigação evidenciou a necessidade de trabalhar o alinhamento no que diz respeito ao *marketing mix*, clarificando as deficiências existentes nos relacionamentos deste segmento da cadeia do café, na região Sul de Minas.

Os resultados desta investigação evidenciaram a necessidade de mudanças no comportamento dos atores da cadeia de suprimentos e de distribuição de café verde da Região Sul de Minas Gerais. Entende-se que essas mudanças devem ser progressivas e voltadas para o alinhamento de ações, estratégias e objetivos das organizações envolvidas na distribuição de produtos na cadeia do café, bem como de outras cadeias produtivas.

De forma geral, pode dizer-se que a presente investigação contribui para ciência na medida em que amplia os estudos sobre a temática do alinhamento, além de

disponibilizar informações sobre a realidade na cadeia de suprimento do agronegócio. Cria, também, novas oportunidades de investigação relacionadas com o alinhamento entre as organizações de cadeias de suprimento, bem como possibilita identificar o desalinhamento entre organizações de setores diferentes.

7.3. Limitações da investigação

Além das conclusões a que se chegou, foram observadas algumas limitações de cunho teórico e operacional. De entre as limitações encontradas, está o número de investigados das indústrias de torrefação e moagem do café filiadas ao SINDICAFÉ.

Outra limitação prende-se com o facto de terem sido estudados os atores de apenas dois elos e de uma cadeia de suprimentos. Desta forma, deve ter-se cautela quanto à generalização dos resultados aqui encontrados.

A investigação limitou-se às ações relacionadas com os 4 P's (produto, distribuição, preço e promoção). A opção por selecionar as ações mais conhecidas e com maior familiaridade e compreensão por parte dos produtores de café verde em que os respondentes conheciam com mais clareza se deve ao facto de que alguns produtores tinham dificuldades em entender certos conceitos e ações. Foi observada, também, grande diferença entre o nível educacional dos atores investigados. Os produtores, em maioria, possuem um nível educacional mais baixo e um nível cultural diferente. Possuem pouco conhecimento de mercado e ficam, muitas vezes, submissos aos compradores da indústria de torrefação e moagem de café verde, em relação à fixação de preços. Observou-se, ainda, que a classificação dos cafés é feita quase sempre pelos próprios compradores, que são de nível educacional mais elevado, além de serem mais bem informados e de possuírem mais conhecimento técnico e de mercado. Este

desalinhamento educacional e cultural pode ter influência nos resultados da investigação.

7.4. Recomendações

Perante as limitações verificadas, sugere-se ampliar o estudo considerando todos os elos da cadeia de distribuição do café; aprofundar os estudos no sentido de identificar a relação entre alinhamento e desempenho; estudar o processo de alinhamento, considerando as ações relacionadas com o nível educacional dos agentes; aplicar o estudo a outras cadeias produtivas; o alargamento do estudo não apenas aos 4 P's mas aos 7 P's que incluíssem os serviços, por exemplo, entre outros.

APÊNDICES

Apêndice 1. Questionário da fase 1 – Para gestores da indústria de torrefação e moagem/ compradores de café verde

Prezado(a) senhor(a),

Esta investigação é parte da tese de doutorado do professor Magno de Sousa, do Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras (DAE/UFLA), a ser apresentada na Universidade de Lisboa – Portugal. Trata-se de coleta de dados para se conhecer o “Alinhamento Estratégico” na cadeia do café da Região Sul de Minas.

Solicito a sua participação nesta pesquisa, que procura identificar informações úteis ao setor cafeeiro.

Nome: _____ Telefone: _____

E-mail: _____ Cidade: _____

Produto – Café verde ou ensacado

1. Que nível de exigência tem de cada **tipo de bebida**, como comprador de café verde?

(Marque um X no item que expressa melhor a sua ação.)

	Não exige	Exige pouco	Exige	Exige muito	Extremamente exigente
Mole					
Estritamente					
Apenas mole					
Dura					
Riada					
Rio					
Rio Zona					

2. Quanto ao **número de defeitos**, qual o seu nível de exigência como comprador de café verde?

(Marque um X no item que melhor expressa o seu limite de exigência.)

Até 11() de 12 a 25() 26 a 44() 45 a 79() 80 a 159() 160 a 360()

3. Que **cor de café** verde exige como comprador, entre as seguintes opções?

(Marque um X no item que melhor expressa o seu limite de exigência.)

Verde	<input type="checkbox"/>	Esverdeado	<input type="checkbox"/>	Esverdeado-claro	<input type="checkbox"/>
Chumbado	<input type="checkbox"/>	Barrento	<input type="checkbox"/>	Claro (café velho)	<input type="checkbox"/>
Amarelado	<input type="checkbox"/>	Amarelo (muito velho)	<input type="checkbox"/>	Qualquer cor	<input type="checkbox"/>

4. Que necessidade tem de cada **tipo de peneira** relacionado abaixo, como comprador de café verde?

(Marque um X no item que melhor expressa o seu grau de necessidade.)

Tipo de peneira	Necessidade				
	Nenhuma	Pouca	Média	Muita	Extrema
Chato grosso – peneiras 17, 18, 19 e 20					
Chato médio – peneiras 15 e 16					
Chato miúdo – peneiras 13 e 14					
Moca graúdo – peneiras 12 e 13					
Moca médio – peneiras 10 e 11					
Moca miúdo – peneira 9					
Bica corrida					

5. Como comprador de café verde, qual é a sua preferência para cada **tipo de embalagem**?

(Marque um X no item que melhor expressa a sua preferência.)

	Não prefere	Preferência baixa	Preferência média	Preferência alta	Preferência muito alta
A granel					
Saco de juta					
Big bags					

6. Em relação às possíveis **garantias** oferecidas pelos fornecedores de café verde, que importância tem cada uma para si, como comprador?

(Marque um X no item que melhor expressa a sua preferência.)

	Importância				
Tipo de peneira	Nenhuma	Pouca	Média	Muita	Extrema
Qualidade do produto					
Entrega no prazo					
Qualidade da embalagem					
Ausência de resíduos tóxicos					
Ser ecologicamente correto					

7. Que importância tem cada um dos itens abaixo relacionados com a **segurança/confiança** de café verde?

(Marque um X no item que melhor expressa a sua ação.)

	Importância				
Segurança/confiança	Nenhuma	Pouca	Média	Muita	Extrema
Fidelidade de amostras					
Fidelidade de entregas					
Honestidade do fornecedor					

O **sistema de distribuição** do café verde envolve todo processo para levar o produto da fazenda até à indústria.

8. Avalie a importância de cada um dos itens de **distribuição** abaixo, para satisfazer as necessidades de compradores de café verde.

(Marque um X no item que melhor expressa a sua ação.)

	Importância				
Itens de distribuição	Nenhuma	Pouca	Média	Muita	Extrema

Ponto de venda (local de venda)					
Corretores					
Venda direta (fazendeiro – indústria)					
Disponibilidade do produto					
Tempo de espera para entrega					
Nível de estoque disponível					
Facilidade de transporte do produto					
Estrutura física para distribuição					
Nível profissional dos envolvidos					

9. Como é o uso de cada **instrumento para a troca de dados e de informações** na distribuição do café verde?

(Marque um X no item que melhor expressa a sua ação.)

	Sem uso	Pouco uso	Uso normal	Muito uso	Uso constante
Contacto pessoal					
Telefone					
Internet					
Fax					

10. De uma maneira geral, como avalia os itens abaixo, relacionados com a **distribuição do café verde**?

(Marque um X no item que melhor expressa a sua preferência.)

Qualidade dos Pontos de venda (canais de distribuição)	Péssima <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> Ótima
Qualidade dos Corretores (canais de distribuição)	Péssima <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> Ótima
Qualidade da Venda direta (canais de distribuição)	Péssima <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> Ótima
Cobertura/disponibilidade dos produtos	Péssima <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> Ótima
Tempo de espera para entrega dos pedidos	Péssimo <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> Ótimo
Disponibilidade de estoques de café verde	Péssima <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> Ótima
Sistema de transporte	Péssimo <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> Ótimo

Eficiência da logística de distribuição	Péssima <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> Ótima
Estrutura para troca de dados (sistema de informação)	Péssima <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> Ótima
Prazos de entrega do café verde	Péssimos <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> Ótimos
Estrutura física para distribuição do café verde	Péssima <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> Ótima
Nível profissional das pessoas envolvidas	Péssimo <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> Ótimo

Preço: **Precificação** são todos os mecanismos usados para a formação do preço do café verde.

11. Que importância atribui a cada item usado para a **formação de preço** do café verde, listados abaixo?

(Marque X no item que melhor representa a sua ação.)

	Sem importância	Pouca importância	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante
Descontos					
Subsídios agrícolas					
Prazos de pagamento					
Condições de crédito					
Uso da Internet (pregão)					
Crédito de impostos					

12. Dos **mecanismos de definição de preço via internet** especificados abaixo, que importância tem ou terá cada um deles para a sua atuação como comprador de café verde?

(Marque X no item que melhor representa a sua ação.)

Mecanismos de definição de preço via Internet	Importância				
	Nenhuma	Pouca	Média	Muita	Extrema
Comparação instantânea de preço					

Leilão reverso (Quem vende por menos)					
Mecanismo “defina o seu preço”					
Grupos de compra/venda					

Promoção são todos os mecanismos usados para promover e divulgar um produto no mercado.

13. Que importância atribui a cada um dos **itens de promoção**, listados abaixo, usados pelos produtores de café verde?

(Marque X no item que melhor representa a sua ação.)

Itens de promoção	Importância				
	Nenhuma	Pouca	Média	Muita	Extrema
Propaganda					
Promoção de vendas					
Venda pessoal					
Relações públicas					
Publicidade					
Relacionamento					
Merchandising					
Estrutura do sistema de comunicação					
Nível cultural dos envolvidos					

14. Avalie a qualidade dos mecanismos de **promoção** praticados pelos produtores de café verde.

(Marque X no número que melhor representa a sua avaliação.)

Propaganda	Péssima	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	Ótima
Promoção de vendas	Péssima	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	Ótima
Venda pessoal	Péssima	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	Ótima

Relações públicas	Péssimas <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> Ótimas
Publicidade	Péssima <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> Ótima
Relacionamento	Péssimo <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> Ótimo
Merchandising	Péssimo <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> Ótimo
Estrutura do sistema de comunicação	Péssima <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> Ótima
Nível cultural dos envolvidos	Péssimo <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> Ótimo

Apêndice 2. Questionário da fase 2 – Para produtores/vendedores de café verde

Nome: _____ Telefone: _____

E-mail: _____ Cidade: _____

Produto – Café verde ou ensacado

1. Que **tipo de bebida** oferece normalmente ao mercado de café verde (torrefadoras ou corretores)?

(Marque um X no item que expressa melhor a sua ação.)

	Não oferece	Oferece pouco	Oferece médio	Oferece muito	Oferece sempre
Mole					
Estritamente mole					
Apenas mole					
Dura					
Riada					
Rio					
Rio Zona					

2. Com quantos **defeitos** vende o seu café?

(Marque um X no item que melhor expressa o seu limite oferecido.)

Até 11() de 12 a 25() 26 a 44() 45 a 79() 80 a 159() 160 a 360()

3. Que **cor** tem o seu café quando é vendido?

(Assinale com um X.)

Verde	<input type="checkbox"/>	Esverdeado	<input type="checkbox"/>	Esverdeado-claro	<input type="checkbox"/>
Chumbado	<input type="checkbox"/>	Barrento	<input type="checkbox"/>	Claro (café velho)	<input type="checkbox"/>
Amarelado	<input type="checkbox"/>	Amarelo (muito velho)	<input type="checkbox"/>	Qualquer cor	<input type="checkbox"/>

4. Que **tipo de peneira** normalmente é encontrado quando se classifica o seu café?

(Marque um X no item que melhor expressa o “tipo de peneira” do seu café.)

Tipo de peneira	Nada	Pouco	Médio	Muito	Tudo
Chato grosso – peneiras 17, 18, 19 e 20					
Chato médio – peneiras 15 e 16					
Chato miúdo – peneiras 13 e 14					
Moca graúdo – peneiras 12 e 13					
Moca médio – peneiras 10 e 11					
Moca miúdo – peneira 9					
Bica corrida					

5. Que **tipo de embalagem** usa para vender o seu café verde?

(Marque um X no item que melhor expressa o seu uso.)

	Não uso	Uso pouco	Uso médio	Uso muito	Uso sempre
A granel					
Saco de juta					
<i>Big bags</i>					

6. Que **garantias** oferece aos compradores de café verde?

(Marque um X no item que melhor expressa a sua ação.)

	Nunca oferece	Oferece pouco	Oferece médio	Oferece muito	Oferece sempre
Qualidade do produto					
Entrega no prazo					
Qualidade da embalagem					
Ausência de resíduos tóxicos					
Ser ecologicamente correto					

7. Que nível de **segurança/ confiança** oferece aos compradores de café verde?

(Marque um X no item que melhor expressa a sua ação.)

	Sem segurança	Pouca segurança	Média segurança	Muita segurança	Extrema segurança
Fidelidade de amostras					
Fidelidade de entregas					
Honestidade					

8. Que importância dá a cada item abaixo, na **distribuição** do café verde?

(Marque um X no item que melhor expressa a sua ação.)

Itens de distribuição	Importância				
	Nenhuma	Pouca	Média	Muita	Extrema
Ponto de venda (local de venda)					
Corretores					
Venda direta (fazendeiro – indústria)					
Disponibilidade do produto					
Tempo de espera para entrega					
Facilidade de transporte de produto					
Estrutura física para distribuição					
Nível profissional dos envolvidos					

9. Como usa cada um dos instrumentos abaixo, para a troca de dados e de informações na **distribuição do café**?

(Marque um X no item que melhor expressa a sua ação.)

	Sem uso	Pouco uso	Uso normal	Muito uso	Uso constante
Contacto pessoal					
Telefone					
Internet					
Fax					

10. De uma maneira geral, como avalia os itens abaixo, relacionados com a **distribuição do café verde**?

(Marque um X no número que melhor expressa a sua avaliação.)

Qualidade dos Corretores (canais de distribuição)	Péssima <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> Ótima
Qualidade da Venda direta (canais de distribuição)	Péssima <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> Ótima
Disponibilidade dos produtos	Péssima <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> Ótima
Tempo de espera para entrega dos pedidos	Péssimo <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> Ótimo
Disponibilidade de estoques de café verde	Péssima <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> Ótima
Sistema de transporte	Péssimo <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> Ótimo
Eficiência da logística de distribuição	Péssima <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> Ótima
Estrutura para troca de dados (sistema de informação)	Péssima <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> Ótima
Estrutura física para distribuição do café verde	Péssima <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> Ótima
Nível profissional das pessoas envolvidas	Péssimo <u>1</u> <u>2</u> <u>3</u> <u>4</u> <u>5</u> Ótimo

11. Com que intensidade usa cada um dos itens abaixo para determinar o preço do café verde?

(Marque X no item que melhor representa a sua ação.)

	Não uso	Uso pouco	Uso Médio	Uso muito	Uso sempre
Prazos de pagamento					
Condições de crédito					
Uso da internet (pregão)					
Crédito de impostos					

12. Com que frequência usa cada um dos **mecanismos de definição de preço via internet**, especificados abaixo?

(Marque X no item que melhor representa a sua ação.)

Não uso	Uso pouco	Uso médio	Uso muito	Uso sempre

Comparação instantânea de preço					
Leilão reverso (Quem vende por menos)					
Mecanismo “defina o seu preço”					
Grupos de compra/venda					

13. Que importância atribui às ações de promoção, listadas abaixo, para venda de café verde?

(Marque X no item que melhor representa a sua ação.)

	Sem importância	Pouca importância	Média importância	Muita importância	Extrema importância
Propaganda					
Promoção de vendas					
Venda pessoal					
Relações públicas					
Publicidade					
Relacionamentos					
Merchandising					

14. Como avalia os instrumentos de **promoção** do café verde, na Região Sul de Minas Gerais?

(Marque X no item que melhor representa a sua avaliação.)

Não uso

<input type="checkbox"/>	Propaganda	Péssima	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	Ótima
<input type="checkbox"/>	Promoção de vendas	Péssima	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	Ótima
<input type="checkbox"/>	Venda pessoal	Péssima	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	Ótima
<input type="checkbox"/>	Relações públicas	Péssimas	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	Ótimas
<input type="checkbox"/>	Publicidade	Péssima	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	Ótima
<input type="checkbox"/>	Relacionamentos	Péssimos	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	Ótimos
<input type="checkbox"/>	Merchandising	Péssimo	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	Ótimo

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acur, N., Kandemir, D. e Boer, H. (2012). Strategic alignment and new product development: drivers and performance effects. *Journal of Product Innovation Management*, 29, (2), 304-318.

Ahola, V., Aittovallio, T., Vihinen, M., e Uusipaikka, E. (2006). A statistical score for assessing the quality of multiple sequence alignments. *BMC Bioinformatics*, 7, (1).

American Marketing Association (AMA) (2011). All marketing journals, acessido em 22 de Janeiro de 2011, <http://www.ama.org>

Aravindakshan, A., Peters, K., Naik, P. A., (2012). Spatiotemporal allocation of advertising budgets. *Journal of Marketing Research*, 49, (1), 1-14.

Argo, J.J., Popa, M., e Smith, M.C. (2010). The sound of brands. *Journal of Marketing*, 74, 97–109.

Ariyachandra, T., e Frolick, M. (2008). Critical success factors in business performance management – striving for success. *Information systems management*, 25, (2), 113–120.

Associação Brasileira da Indústria de Café (ABIC) (2010). *Indicadores da indústria de café no Brasil*, acessido em 18 Dezembro de 2010, <http://www.abic.com.br>

Assumpção, M.R.P. (2003). Reflexão para a gestão tecnológica em cadeias de suprimento. *Revista Gestão e Produção*, 10, (3).

Balmer, J.M.T. (2012). Strategic corporate brand alignment: perspectives from identity based views of corporate brands. *European Journal of Marketing*, 46, (7), 1064 – 1092.

Barsh, J., Crawford, B. e Grosso, C. (2000). How e-tailing can rise from the ashes. *The McKinsey Quarterly*, (3), 98-109.

Batra, R., Ahuvia, A., e Bagozzi, R.P. (2011). Brand Love. *Journal of Marketing*, 0, (0), 1-16.

Beer, M., e Eisenstat, R.A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan management review*, 41, (4), 29-40.

Beer, M., e Eisenstat, R.A. (1996). Developing an organization capable of implementing strategy and learning. *Human Relations*, 49 (5), 597-603.

Beer, M., Voelpel, S.C., e Leibold, M. (2005). Strategic management as organizational learning: developing fit and alignment through a disciplined process. *Long Range Planning*, 38, (5), 445-465.

Berger, J., Draganska, M., e Simonson, I. (2007). The influence of product variety on brand perception and choice. *Marketing Science*, 26, (4), 460-472.

Bouten, L.M., Snelders, D., e Hultink, E.J. (2011). The impact of fit measures on the consumer evaluation of new co-brands products. *Journal of Product Innovation Management*, 28, (4), 455-469.

Branson, C.M. (2008). Achieving organizational change through values alignment. *Journal of Educational administration*, 46, (3), 376-395.

Brazil Specialty Coffee Association (BSCA) (2011), acessado em 11 Abril de 2011, <http://bsca.com.br>

Brodbeck, A.F., e Hoppen, N. (2003). Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implantação. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, (3), 9-33.

Brown, S., e Blackmon, K. (2005). Aligning manufacturing strategy and business-level competitive strategy in new competitive environments: The case for strategic resonance. *Journal of Management Studies*, 42, (4), 793-815.

Burrell, G. e Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life*. London: Heinemann. Bush, M. (2009). The alignment of information systems with organizational objectives and strategies in health care. *International Journal of Medical Informatics*, 78.

Bush, M., Lederer, A.L., Li, X., Palmisano, J., e Rao, S. (2009). The alignment of information systems with organizational objectives and strategies in health care. *International Journal of Medical Informatics*, 78.

Cafeicultura, a revista do agonegocio café. <http://www.revistacafeicultura.com.br/index.php?tipo=ler&mat=30397>

Campbell, M. (1999), Perceptions of price unfairness: antecedents and consequences, *Journal of Marketing Research*, 36 (2), 187-99.

Chan, Y.E. (1999). Alignment between business planning information technology planning: a case study. *Proceedings of ICIS*, 99.

Chandrashekar, R. e Suri, R. (2012). Effects of gender and price knowledge on offer evaluation and channel transition in retail and e-tail environments. *Journal of Product & Brand Management*, 21 (3), 215 – 225.

Chen, L. (2010). Business – IT alignment maturity of companies in China. *Information e Management*, 47, (1).

Chen, P.T., Hsieh, H.P., (2012), Personalized mobile advertising: Its key attributes, trends, and social impact. *Technological Forecasting and Social Change*. 79, (3), 543-557

Chen, Y.X., Joshi, Y.V., Raju, J.S., Zhang, Z.J., (2009). A theory of combative advertising. *Marketing Science*, (1), 1-19

Chenhall, R.H. (2004). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30, (5), 395–422, acedido em 11 de Dezembro de 2010, <http://www.sciencedirect.com/science/article>

Chi, T., Kilduff, P.P.D., e Gargeya, V.B. (2009). Alignment between business environment characteristics, competitive priorities, supply chain structures, and firm business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58, (7).

Chiayin, C., Sharmila C.C., e Sanjit, S., (2012). Manufacturers reliance on channel intermediaries: Value drivers in the presence of a direct web channel. *Industrial Marketing Management*, 41, (1), 40-53.

Chopra, S., e Meindl, P. (2003). *Gerenciamento da cadeia de suprimentos, estratégia, planejamento e operação*. São Paulo: Pearson/ Prentice Hall.

Chopra, S., e Meindl, P. (2004). *Supply chain management: strategy, planning, and operation* (2nd edn). Upper Saddle River: Pearson/ Prentice Hall.

Chu, J., Chintagunta, P. K. (2009), Quantifying the economic value of warranties in the U.S. server market, *Marketing Science*, 28 (1). 99-121.

Ciborra, C.U. (1997). De Profundis? Deconstructing the concept of strategic alignment. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 9, (1), 67–82.

Codini, A., Sacconi, N., Sicco, A., (2012). The relationship between customer value and pricing strategies: an empirical test. *Journal of Product & Brand Management*. 21 (7) 538 – 546.

Conselho dos Exportadores de Café do Brasil (CECAFÉ). *Dados estatísticos*, acedido em 28 de Dezembro de 2010, <http://www.cecafe.com.br>

Cox, A., Chicksand, D., e Yang, T. (2007). The proactive alignment of sourcing with marketing and branding strategies: a food service case. *Supply chain management: an international journal*, 12, (5), 321–333.

Croteau, A.M., Léger, P.M., e Cassivi, L. (2008). The role of life cycle concepts in the assessment of inter-organizational alignment. *Industrial Management & Data Systems*, 108, (2), 145–161.

Danes, J. E. e Lindsey-Mullikin, J. (2012), Expected product price as a function of factors of price sensitivity *Journal of Product & Brand Management*, 21, (4), 293–300

Davis, H.L., e Somerville, M.M. (2006). Learning our way to change: Improved institutional alignment. *New Library World*, 107, (3/4), 127–140.

Davis, J., e Goldberg, R. (1957). *A concept of agribusiness*. Boston: Harvard University Press.

Day, G.S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58, (4), 37–52.

Documento de Diagnóstico da Cafeicultura de Mineira, FAEMG, SEBRAE e MA, PROCAFÉ.

Dogan, I., Yoo, J., Chinnam, R.B., Jia, Y., e Vanteddu, G. (2008). Design and analysis of agents for supply chain management: Experiences from the trading agent competition. *International Journal of Modeling and Simulation*, 28, (4).

Drucker, P.F. (1954). *The practice of the management*. New York: Harper & RO.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, (4), 532–550.

Eisend, M., Kuster, F., (2011). The effectiveness of publicity versus advertising: a meta-analytic investigation of its moderators. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, (6), 906-921.

Faria, D.M., e Carvalho, J.L.F. (2009). Alinhamento estratégico e integração entre logística, produção e marketing em uma indústria de bebidas não alcoólicas, *Gestão & Regionalidade*, 25, (73).

Fitzpatrick, R.L. (2007). A literature review exploring values alignment as a proactive approach to conflict. *Management International Journal of Conflict Management*, 18, (3), 280–305.

Ford, D., Hakansson, H., Gadde, L., e Snehota, I. (2003). *Managing business relationships* (2nd edn). British Library.

Fortuin, F.T.J.M., e Omta, S.W.F. (2006). Aligning R&D to business strategy: a longitudinal study from 1997 to 2002. *Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 8, 189b-196b.

Friedrich, K.M., Shepard, T., Chang, G., Wang, L., Babb, J.S., Schweitzer, M., e Regatte, R. (2010). Does joint alignment affect the T2 values of cartilage in patients with knee osteoarthritis? *European Radiology*, 20.

Frohlich, M.T., e Westbrook, R. (2001). Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. *Journal of Operations Management*, 185–200.

Fuchs, P., Mifflin, K., Miller, D., e Whitney, J. (2000). Strategic integration: competing in the age of capabilities. *California Management Review*, 42, (3), 11–147.

Gattorna, J.L. (2006). *Living supply chains*. Harlow, England: FT Prentice Hall.

Georges, M.R.R. (2009). Alinhamento estratégico das cadeias de suprimentos da indústria Paulista: um estudo a partir da pesquisa da PAEP/ Fundação SEADE. *Revista de Administração da UNIMEP*, 7, (2).

Ghobril, A.N., e Moori, R.G. (2007). Alinhamento estratégico entre indústria, bens de capital e de alimentos: uma análise com base em Miles e Snow. *XXXI Encontro da ANPAD (ENAMPAD)*, de 22 a 26 de Setembro de 2007, Rio de Janeiro.

Gil, A.C. (1994). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (4ª ed). São Paulo: Atlas.

Gök, O., Hacıoglu, G., (2010). The organizational roles of marketing and marketing managers. *Marketing Intelligence & Planning*, 28, (3), 291-309.

Grant, G.G. (2003). Strategic alignment and enterprise systems implementation: the case of Metalco. *Journal of Information Technology*, 18, 159–175.

Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32 (2), 4 – 20.

Guba, E. e Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In: N. K. Densin e Y. S. Lincoln, *Handbook of qualitative research*. London, Sage, p. 105-117.

Hambrick, D.C., e Cannela, A.A. (1989). Strategy implementation as substance and selling. *Academy of Management Executive*, 3, (4), 278–285.

Harvey, B., Herbig, T., Keylock, M., Aggarwal, R., Lerner, N., (2012). Exploding the legend of TV advertising and price promotions the proper mix of price, in-store, and TV for maximum short- and long-term ROI. *Journal of Advertising Research*, 52 (3), 339-345.

Hayes, R.H., e Wheelwright, S.C. (1979). Link manufacturing process and product life cycles. *Harvard of Business Review*, 57, (1).

Heath, T.B., DelVecchio, D., e McCarthy, M.S. (2011). The asymmetric effects of extending brands to lower and higher quality. *Journal of marketing*, 75, 3–20.

Henderson, J.C., e Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM System Journal*, Armonk, 32, (1), 4–16.

Homer, N., Merriman, B., e Nelson, S.F. (2009). Local alignment of two-base encoded DNA sequence. *BMC Bioinformatics*, 10.

Huang, C.D., e Hu, Q. (2007). Achieving IT-business strategic alignment via enterprise-wide implementation of balanced scorecards. *Information Systems Management*, 24, 173–184.

Instituto de Economia Agrícola (IEA) (2011), acessado em 25 de Janeiro de 2011, <http://www.iea.gov.br>

Joia, L.A., e Souza, J.G.A. (2009). Articulando modelos de alinhamento estratégico de tecnologia da informação. *Cadernos Ebape.Br*, 7, (2).

Jones, P. (1993). *Studying society: sociological theories e research practices*. Londres: Collins, 182 p.

Junqueira, J.R.C.M., e Junqueira, M.E.B. (1984). Moagem e beneficiamento de café, trigo cereais. In W. Cano (ed.), *As condições de operação da agroindústria paulista*. Campinas: UNICAMP, vols. 1–3.

Kaplan, R.S., e Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70, (1), 71–79.

Kaplan, R.S., e Norton, D.P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 71, (5), 134–142.

Kaplan, R.S., e Norton, D.P. (1996). Using the balance scorecard to strategy. *California Management Review*, Boulder, 39, (1), 53 –79.

Kaplan, R.S., e Norton, D.P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, September-October, 167–176.

Kaplan, R.S., e Norton, D.P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management (Part 1). *American Accounting Association*, 15, (1), 87–104.

Kathuria, R., Joshi, M.P., e Porth, S.J. (2007). Organizational alignment and performance: past, present and future. *Management Decision*, 45, (3), 503–517.

Kerlinger, F. (2003). *Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual*. EPU, São Paulo.

Kim, K., e Meyers-Levy, J. (2008). Context Effects in Diverse-Category Brand Environments: The Influence of Target Product Positioning and Consumers' Processing Mind-Set. *Journal of Consumer Research*, 34, (6), 882-896.

Kim, S.W., e Park, S. (2008). Development of a three-echelon SC model to optimize coordination costs. *European Journal of Operational Research*, 184, (3), 1044–1061.

Khan O., Christopher M., Creazza A. (2012). Aligning product design with the supply chain: a case study. *Supply Chain Management*, (3), 323 – 336

Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., e Saunders, J. (2008). *Principles of marketing. Fifth European edition*. Harlow: Prentice Hall.

Kotler, P., e Keller, K.L. (2006). *Administração de marketing* (12ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., Kartajaya, H., e Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Kozup, J.C., Creyer, E.H., e Burton, S. (2003). Making healthful food choices: The influence os health claims and nutrition information on consumers' evaluation of

packaged food products and restaurant menu items. *Journal of Marketing*, 67, (2), 19-34.

Labovitz, G.E., e Rosansky, V. (1997). *The Power of alignment: How great companies stay centered and accomplish extraordinary things*. USA: John Wiley & Sons.

Lau, K. H. (2012). Demand management in downstream wholesale and retail distribution: a case study. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17 (6), 638 – 654.

Lederer, A.L., e Mendelow, A.L. (1989). Coordination of information systems plans with business plans. *Journal of Management Information Systems*, Bessie, 6, (2), 5–19.

Lederer, A.L., e Sethi, V. (1988). The implementation of strategic information systems planning methodologies. *MIS Quarterly*, September.

Lederer, A.L., e Sethi, V. (1996). Key prescriptions for strategic IS planning. *Journal of MIS*, 13, (1), 35–62.

Lee, H.L. (2002). Alignment supply chain strategies with product uncertainties. *California Management Review Reprint Series*, 44, (33), 104-119.

Leite, C.A.M. (2005). *Avaliação da cafeicultura nos últimos anos*. Viçosa: UFV.

Lencastre, P., e Côrte-Real, A. (2007). Um triângulo da marca para evitar a branding myopia: contribuição semiótica para um modelo integrado de compreensão da marca. *Revista Organicom*, 4, (7).

Lorenzo, M. e Juan, N. L., (2012). Tourism market segmentation based on price sensitivity: finding similar price preferences on tourism activities. *Journal of travel research*, 51, (4).

Lowe, B., e Alpert, F. (2010). Pricing Strategy and the Formation and Evolution of Reference Price Perceptions in New Product Categories. *Psychology e Marketing*, 27, (9), 846 – 873.

Luftman, J. (1996). *Competing in the information age: Practical applications of the strategic alignment model*. New York: Oxford University Press.

Luftman, J. (2000). Assessing business-IT alignment maturity. *Communications of the Association of Information Systems*, 4, (14).

Maia, J.L., Cerra, A.L., e Alves Filho, A.G. (2005). Inter-relações entre estratégias de operações e gestão da cadeia de suprimentos: Estudo de caso no segmento de motores para automóveis. *Gestão & Produção*, 12, (3), 377–391.

Mallär, L., Krohmer, H., Hoyer, W.D., e Nyffengger, B. (2011). Emotional brand attachment and brand personality: the relative importance of the actual and the ideal self. *Journal of marketing*, 75, 35–52.

Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Matiello, J.B., Santinato, R., Garcia, A.W.R., Almeida, S.R., e Fernandes, D.R.F. (2005). *Cultura de café no Brasil: novo manual de recomendações*. Varginha, MG: MAPA/ PROCAFÉ.

Mattar, F.N. (1996). *Pesquisa de marketing: Metodologia, planejamento, execução e análise*. São Paulo: Atlas.

Matthyssens, P., e Vandenbempt, K. (2008). Moving from basic offerings to value-added solutions: Strategies, barriers and alignment. *Industrial Marketing Management*, 37, 316–328.

McAdam, R., e McCormack, D. (2001). Integrating business process for global alignment and supply chain management. *Business Process Management Journal*, 7, (2).

Meier, K.J., O'Toole, L.J., Bayone, G.A., Walker, R.M., e Andrews, R. (2010). Alignment and results: Testing the interaction effects of strategy, structure, and environment from Miles and Snow. *Administration & Society*, 42, (2), 160–192.

Melnyk, B., Fineout-Overholt, E., Stetler, C., e Allan, J. (2005). Outcomes and implementation strategies from the first U.S. evidence-based practice leadership summit. *Worldviews on Evidence-based Nursing*, 2, 185–193.

Miles, R.E., e Snow, C.C. (1984). Fit, failure and hall of fame. *California Management*, 26, (3), 10–28.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) (2005). Secretaria de Produção e Agroenergia (SPA), Departamento do Café (Dcaf).

Mohamed, H.E. (2007). Structure-context alignment: evidence from a developing country (Sudan). *Cross Cultural Management: an International Journal*, 14, (1), 23–42.

Mohr, J., e Nevin, J.R. (1990). Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective. *Journal of Marketing*, 54, (4), 36–52.

Moori, R.M., Ghobril, A.N., e Marcondes R.C. (2008). Alinhamento da prioridade competitiva entre compradores e vendedores de máquinas e equipamentos. *RAM – Revista de Administração do Mackenzie*, 10, (4).

Moysés, G.L.R., e Moori, R.G. (2008). Uma análise investigativa do alinhamento da cadeia de suprimentos do setor hoteleiro brasileiro. *XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)*, Anais, Rio de Janeiro.

Mukherji, P., Sorescu, A., Prabhu, J.C., e Chandy, R.K. (2011). Behemoths at the gate: How incumbents take on acquisitive entrants (and why some do better than others). *Journal of Marketing*, 75, (5), 53–70.

Nagle, T.T. and Holden, R.K. (1995). *The Strategy and Tactics of Pricing*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Organização Internacional do Café (OIC), acessado em Janeiro de 2011, <http://www.ico.org>

Orlikowski, W.J.; Baroudi, J.J. (1991). Studying information technology in organizations: research approaches and assumptions. *Information Systems Research*, 2, (1), 1-28.

Planeta Orgânico (2011). Breve história do café, acessado em 22 de Abril de 2011, <http://www.planetaorganico.com.br/cafebrev1.htm>.

Pullig, C., Richard, G., Netemeyer, e Biswas, A. (2006). Attitude basis, certainty, and challenge alignment: a case of negative brand publicity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, (4), 528–542.

Quinn, R.E., e Rohrbaugh, J. (1981). A competing value approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5, 122–140.

Reich, B.H., e Benbasat, I. (1996). Measuring the linkage between business and information technology objectives. *MIS Quarterly*, 20, (1), 55–81.

Reid, D. M. (1980) Avaliação da Marketing Mix – Sua Aplicação de Marketing Estratégico. *European Journal of Marketing*, 14,(4), 192 – 205.

Rezende, D.A. (2003). Alinhamento estratégico da tecnologia de informação ao business plan: Contribuição para a inteligência empresarial das organizações. *READ – Revista Eletrônica de Administração*, 31, 9, (1).

Ribeiro, M.T.F., e Mezzomo, C.P.L., Duarte, L.H., e Felon, A.N. (1998). Desafios e potencialidades da agricultura no Sul de Minas Gerais: diagnósticos para discussão, Workshop, Eptv/Ufla-Dae, Lavras, 1–17.

Riel, C.B.M. (2008). Creating a strategically aligned workforce. *Corporate Reputation Review*, 11, (4).

Rosenberg, M.S. (2005). Multiple sequence alignment accuracy and evolutionary distance estimation. *BMC Bioinformatics*, 6, (1).

Rosenbloom, B. (1999). *Marketing channels* (6th edn). The Dryden Press.

Rosenbloom, B., e Dimitrova, B. (2011). The *marketing mix* paradigm and the dixonian systems perspective of marketing. *Journal of historical research in marketing*, 3, (1), 53–66.

Saes, M. S. M. ; Escudeiro, F. H. ; Silva, C. L. (2006). Estratégia de Diferenciação no Mercado Brasileiro de Café. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 8, (21), 24.

Sawyer, S., Hinnant, C.C., e Rizzuto T. (2008). Pennsylvania's transition to enterprise computing as a study in strategic alignment. *Government information quarterly*, 25, 645–668.

Scherpereel, C.M. (2006). Alignment: the duality of decision problems. *Management Decision*, 44, (9), 1258–1276.

Schmitz, R.J., Shultz, S.J., e Nguyen, A.D. (2009). Dynamic values alignment and functional strength in males and females during maturation. *Journal of Athletic Training*, 44.

Segars, A.H., e Grover, V. (1998). Strategic information systems planning success: an investigation of the construct and its measurement. *MISQ Quarterly*, 22, (2), 139–163.

Sekaran, U. (1992). *Research methods for business: a skill building approach* (2nd edn). New York: John Wiley.

Semler, S.W. (1997). Systematic agreement: A theory of organizational alignment. *Human Resource Development Quarterly*, 8, (1), 23.

Sharifi, H., Kehoe, D.F., e Hopkins, J. (2006). A classification and selection model of e-marketplaces for better alignment of supply chains. *Journal of Enterprise Information Management*, 19, (5), 483–503.

Shaw, E. H. (2012). Marketing strategy: From the origin of the concept to the development of a conceptual framework. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4 (1), 30 – 55.

Silva, A. L., e Batalha, M. O. (1997). Marketing estratégico aplicado às firmas agroindustriais. In M. O. Batalha (coor), *Gestão agroindustrial*. São Paulo: Atlas, vol. 1.

Sindicato das Indústrias de Café de Minas Gerais (SINDICAFÉ), acessado em 10 de Julho 2010, <http://www.sindicafesp.com.br>

Smith, D.C. (1992). Brand extensions and advertising efficiency: What can and cannot be expected. *Journal of Advertising Research*, 32, 11–20.

Stavroulaki, E., e Davis, M. (2010). Aligning products with supply chain processes and strategy. *The International Journal of Logistics Management*, 21, (1).

Stepanovich, P.L., e Mueller, J.D. (2002). Mapping strategic consensus', *Journal of Business and Management*, 8, (2), 147–164.

Sun, S.Y., e Hsu, M.H. (2009). The impact of alignment between supply chain strategy and environmental uncertainty on SCM performance. *Supply Chain Management: an International Journal*, 14, (3), 201–212.

Szábo, A., Novák, A., Miklós, I., e Hein, J. (2010). Reticular alignment: a progressive corner-cutting method for multiple sequence alignment. *BMC Bioinformatics*, 11.

Thompson, S.A., e Sinha, R.K. (2008). Brand communities and new product adoption: the influence and limits of oppositional loyalty. *Journal of Marketing*, 72, (6), 65-80.

Trindade, S.L.M., Galvão, A.L., e Costa, B.K. (2009). O alinhamento estratégico entre cultura organizacional e estratégias de gestão de pessoas. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*, 8, (2).

Umanath, N.S. (2003). The concept of contingency beyond “It depends”: Illustrations from IS research stream. *Information & Management*, 40, 551–562.

Vachon, S., Halley, A., e Beaulieu, M. (2008). Aligning competitive priorities in the supply chain: the role of interactions with suppliers. *International Journal of Operations & Production Management*, 29, (4), 322-344.

Vanteddu, G., Chinnam, R.B., Yang, K., e Guchikin, O. (2007). Supply chain focus dependent safety stock placement. *Int. J. Flex Manuf. Syst.*, 19, 463–485.

Venkatraman, N., e Camillus, J.C. (1984). Exploring the concept of fit and technology management, (1-2), 131–146.

Venkatraman, N., e Prescott, J. E. (1990). Environment-strategy coalignment: an empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal*, 11, (1), 1- 23.

Vianna, W.B., Giffhorn, E., Ferreira, N.A.C., e Paladini, E.P. (2010). Alinhamento estratégico e indicadores de desempenho: um estudo para a integração de processos de gestão da qualidade. *Revista Produção Online*, X, (1).

Vidich, A.J., e Lyman, S.M. (1994). *Qualitative methods: Their history in sociology and anthropology*. In N.K. Densin e Y.S. Lincoln, Handbook of qualitative research. London: Sage Publications.

Viot, C. (2012), Subjective knowledge, product attributes and consideration set: a wine application. *International Journal of Research Wine Business*, (3), 219 – 248.

Xia, L., Monroe, K.B., e Cox, J.L. (2004), The price is unfair! A conceptual framework of price fairness perceptions. *Journal of Marketing*, 68, (4), 1-15.

Wakayama, Y., Okamoto, A., Grabar, A.A., e Sato, K. (2011). Optical interconnection between different spatial modes using double phase conjugate mirror with polarization alignment system. *Optical Review*, 18, (1).

Wever, M., Wognum, N., Trienekens, J., e Omta, O. (2010). Alignment between chain quality management and chain governance in EU pork supply chains: a transaction-cost-economics perspective. *Meat Science*, 84.

Wiengarten, et al. (2010). Collaborative supply chain practices and performance: exploring the key role of information quality. *Supply Chain Management: an International Journal*, 15, (6).

Will, A., Mainz, I., e Steger, G. (2006). An enhanced RNA alignment benchmark for sequence alignment programs. *Algorithms for Molecular Biology*, 1, (1).

Wu, J.H., Shin, S.S., e Heng, M.S.H. (2007). Uma metodologia para a análise dos desajustes dos ERP. *Information & Management*, 44, (8), 666.

Yin, R. Y. (2001). Estudo de casos: *planejamento e métodos* (2.^a ed.). São Paulo: Bookman.

Yoo, B., Donthu, N., e Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, (2), 195–211.

Zeugner-Roth, K.P., Diamantopoulos, A., e Montesinos, M.A. (2008). Home country image, country brand equity and consumers' product preferences: an empirical study. *Management International Review*, 48, (5), 577-602.

Zhang, J., Farris, P.W., Irwin, J.W., Kushwaha, T., Steenburgh, T.J. and Weitz, B.A. (2010), "Crafting integrated multi-channel retailing strategies", *Journal of Interactive Marketing*, 24, (2), 168-80.

Zhao, X, Zhao, H. e Hou, J., (2010). B2B e-polos and information integration in supply chain operations, *Management Research Review*, 33, (10), 961 – 979.

Zhu, Y.F., Shi, L., Zhang, C., Yang, X.Z., e Liang, J. (2007). Preparation and properties of alumina composites modified by electric field-induced alignment of carbon nanotubes. *Applied Physics A: Materials, Science & Processing*, 89, (3).

Zivran, M. (1990). Relationships between organizational and information systems objectives: some empirical evidence. *Journal of Management Information Systems*, 7, (1), 66–84.