

Café havaiano

A definição do mercado é a pedra fundamental da análise setorial. Muitas vezes, um setor, como o setor do café, tem submercados com características competitivas distintas. Em tais casos, é razoável fazer-se uma análise das cinco forças daquele submercado. A análise do submercado do café havaiano, enfatizando o café Kona, foi desenvolvida por sete de nossos estudantes e demonstra a importância de se examinar um submercado.⁵

Fatos Setoriais

O café de qualidade especial é estritamente do gênero *Arabica* (tipo de grão), identificado pelo país de origem, de qualidade e preço altos, e geralmente vendido por plantadores a atacadistas ou corretores.⁶ Atacadistas e corretores de cafés especiais compram grãos verdes, e torram-nos ou vendem a torrefadores. Os grãos torrados são vendidos a varejistas de café de qualidade especial (exemplo, Starbucks e Gloria Jean's) ou diretamente a consumidores finais. O café de qualidade especial havaiano é suave para médio em corpo e em matéria de ser forte (devido a condições agrônomicas) e está numa faixa de qualidade e preço de média a superior dentro do mercado de café de qualidade especial. Os cafés Kona – cultivados na “grande ilha” do Havai – estão em produção há mais de sessenta anos, em grande demanda, e têm os mais altos preços. (O atual preço de atacado dos grãos Kona torrados excedem \$20 a libra). Os outros cafés havaianos – cultivados nas ilhas de Kauai, Molokai e Maui – estão no mercado de 10 para 20 anos e, até certo ponto, têm sido capazes de atingir preços altos nivelando com os preços da estabelecida marca Kona e a mística geral do Havai.⁷ Os plantadores do Kona são pequenos e numerosos (as fazendas de 10 a 20 acres somam cerca de 600) e comercializam suas colheitas através de cooperativas. Os outros grandes plantadores havaianos possuem plantações grandes, de propriedade de corporações, com a ilha de Kauai sendo a produtora de baixo preço/qualidade mais baixa.

Definição do Mercado

O café de qualidade especial é distinto porque atende ao apelo de fino sabor e uma agradável experiência única (o Kona Coffee Council traça uma analogia entre beber café Kona e beber vinhos finos). Embora as ocasiões para o uso do café de qualidade especial sejam similares àquelas dos cafés baratos de baixa qualidade, a experiência do café de qualidade especial é substancialmente diferente. Uma vez apresentados ao fino sabor do café de qualidade especial, muitos consumidores acham os outros cafés intragáveis. A maior parte do café Kona é comprada nos Estados Unidos, que estão mais familiarizados com ele devido ao turismo e ao *marketing*. Ademais, o isolamento geográfico do Havai, coloca seus plantadores no mesmo submercado — com as mesmas características em agronomia, compradores, fornecedores, fatores de *marketing*, requisitos de embarque e regulamentações governamentais.

Rivalidade Interna

Os plantadores do Kona são, em sua maioria, fazendeiros de segunda ou terceira geração, com poucos acres. Eles têm um patrimônio de marca bem estabelecido – produzindo café da mais alta qualidade/alto preço do Havai. Os fazendeiros que não plantavam Kona são antigos proprietários de plantações de açúcar ou abacaxi em Kauai, Molokai e Maui. Os plantadores que não cultivam o Kona conhecem-se bem entre si tendo interagido em outros negócios durante a maior parte do século. Ademais há uma grande ligação entre todos os plantadores por causa da separação geográfica do Havai, aproximação das comunidades (onde os plantadores freqüentemente se juntam em atividades legislativas), e o espírito “*aloha*” geral do povo. Todos os plantadores inclusive os plantadores individuais de Kona, compartilham gratuitamente informações econômicas. Há duas associações a nível estadual: a Hawaii Growers Association e a Hawaii Coffee Association, bem como o Kona Coffee Council. O objetivo dessas associações é estabelecer as identidades do café do “Havai” e do Kona a nível mundial.

Historicamente, tem havido pouca evidência de concorrência direta de preços entre os plantadores. Os plantadores do Kona há muito estabelecidos geralmente vendem através de cooperativas (de 600 plantadores, não mais de 10 fazendas vendem diretamente aos clientes e aqueles normalmente têm negociado contratos de longo prazo para sua colheita inteira) e trabalham diligentemente para preservar o patrimônio da marca do café Kona. Eles estão posicionados no segmento de alta qualidade/alto preço do mercado e não têm incentivos para cortar preços por causa do crescimento estável da demanda. O Kona Coffee Council estabeleceu recentemente vendas de grãos crus e torrados, baseadas na Web. Apenas um punhado de plantadores atualmente participa, os preços são abertos e as quantidades são limitadas. Essa tática de *marketing* não parece reduzir seriamente os preços. O Conselho também estabeleceu um padrão “estatal”, indicando os mais finos grãos do Kona (assim como a “região” dos vinhos conota as mais finas uvas). Para alcançar *status* de estatal, um plantador deve preencher sete requisitos, incluindo critérios exigidos pelo estado do Havai. Esse exemplo da Rede de Valor deve servir para auxiliar os plantadores do Kona a diferenciar mais seu produto e praticar preços mais altos.

Os agricultores que não plantam Kona também têm evitado a concorrência direta de preços. Em vez disso, têm preenchido lacunas no *continuum* preço/qualidade. A plantação de Kauai tem assegurado a posição de baixo preço/baixa qualidade, enquanto que os plantadores de Molokai e Maui têm, mais recentemente, preenchido a grande lacuna entre Kona e Kauai.

Embora haja muitos varejistas gigantes de café, a maioria dos corretores de vendas por atacado são pequenos e incapazes de exercer forte pressão de preços sobre os plantadores. Os corretores geralmente não querem estocar mais de um ou dois tipos de café havaiano, e isso pode conduzir a intensa concorrência de preços no futuro. Os cafeeiros de Molokai e Maui continuam a amadurecer. Com isso, o produto aumenta. Os plantadores podem ter que reduzir preços para forçar os corretores a comprar seus grãos.

Os plantadores havaianos também devem esperar aumento de concorrência de preços pelos plantadores de café de qualidade especial em outros países. Sabidamente, os corretores de café, que têm competência para avaliar a qualidade dos grãos, questionam porque deveriam pagar duas ou três vezes mais pelos grãos do Havai do que por grãos de qualidade similar de outros paí-

⁵ Os estudantes que prepararam a análise são James Carr, Nina Case, Kathleen Fabsits, Robert Musson, Chet Richardson, Andrew Schwartz e Scott Swanson. Algumas de suas recomendações que apareceram na 2ª edição aconteceram, especialmente a idéia de criar um sistema de nomenclatura para os grãos de Kona.

⁶ Exemplos de países de origem para os cafés de qualidade especial são Havai, Costa Rica, Guatemala, Quênia, Jamaica e Nova Guiné.

⁷ Por exemplo, para um grão de qualidade similar da Costa Rica, os plantadores havaianos podem praticar um preço de 2 a 3 vezes maior por libra. Veja *Coffee Rating & Review*, abril de 1998.

ses. Felizmente para os plantadores havaianos, os consumidores são cativados pelo romance do Havai. Os finos cafés do Havai têm sabores distintos e devem ser capazes de sustentar preços mais altos. Consumidores que desejam os cafés havaianos são totalmente insensíveis a preço, muito fiéis à marca e normalmente têm alguma "experiência do Havai" às quais eles atribuem suas compras de café. Com o crescimento potencial do café de qualidade especial, deverá haver um nicho saudável para os cafés havaianos no futuro previsível.

Entrada

O solo, a altitude, a água e o sol corretos são essenciais para os cafeeiros. Exceto pelo Kona, a maior parte do café havaiano é cultivada em antigas terras de açúcar e abacaxi, onde as companhias foram proprietárias da terra por um século e tiveram direitos de acesso históricos à água. Pouca terra de alta altitude e ainda menos água são disponíveis aos recém-chegados. Em Kona, (que está localizada numa estreita faixa de 2.300 acres ao longo da costa oeste da grande ilha), a maior parte da terra desejável já está sendo cultivada e as pequenas fazendas tendem a ser de propriedade familiar. Os fazendeiros de Kona geralmente contam apenas com a chuva para obter água, e a aridez pode ser danosa. Novos entrantes na região de Kona estariam mais propensos a adquirir uma empresa já existente do que encontrar novas terras para cultivar.

De um modo geral, as barreiras estruturais de terra e água – junto com o investimento necessário para plantar, colher e para o equipamento de processamento – servem de barreiras exógenas impostas à entrada. Por causa do tempo e das despesas para desenvolver o amadurecimento dos pés de café, a saída de grandes plantadores também é pouco provável. Se algum plantador tentasse sair, seria provável que alguém desejasse adquirir os acres plantados de modo que os níveis de produção não variariam muito.

Substitutos e Complementos

Corretores e torrefadores usam somente o café de qualidade especial em suas linhas "tradicionais" (i.e., apenas cafés do país de origem, como o queniano, o guatemalteco, etc.), mas muitos adquirem cafés mais baratos para colocar em *blends* ("misturas") junto com pequenas quantidades de café de qualidade especial (exemplo, a espécie Kona). Além disso, os três maiores produtores de café comum expandiram suas linhas regulares de café para incluir novas "misturas de café de qualidade especial" para a venda em mercearias. Os produtores podem variar a composição de grãos de café de qualidade especial e comum quando o preço varia.

Os complementos ao café de qualidade especial incluem bolos no desjejum e sobremesas à tarde. A proliferação de venda de café *in natura* e de cafeterias, como a Starbucks, apresentam muitos consumidores ao café de qualidade especial. Além disso, as pessoas tendem a comer fora cada vez mais e, após uma refeição cara, não querem beber um café medíocre. Outra tendência que pode durar e proporcionar um novo nicho de consumidores é o torrefador caseiro. Uma vez que os consumidores descobrem o prazer de um café de sabor excelente mais cresce a torrefação caseira de grãos de café. Se o torrefador caseiro se mantém popular, ele cria um novo mercado de varejo para grãos verdes (não torrados) para o mercado de café especial.

Férias no Havai são outro complemento. Uma vez no Havai, os turistas provam o café local pela primeira vez. Mesmo aqueles com orçamento apertado podem comprar pacotes pequenos de café havaiano para levar para casa como um presente de luxo aos amigos. Uma vez que conhecem, os turistas e seus amigos podem tornar-se clientes fiéis.

Poder do Fornecedor

Os insumos essenciais comercializáveis são a terra, a mão-de-obra e a água. Para os grandes plantadores que não cultivam o Kona, a propriedade da terra e o acesso a fontes de água não são problemas. O governo local incentiva grandes proprietários de terra a utilizá-la na agricultura descartando outros (uso mais intensivo) planos de desenvolvimento. A mão-de-obra para os grandes proprietários de terras é sindicalizada, consistindo na maior parte em antigos trabalhadores em plantação de açúcar. Embora os sindicatos possam entrar em greve e exigir maiores salários, isso provavelmente não acontecerá por dois motivos. Primeiro, seus membros já são os trabalhadores na agri-

cultura mais bem pagos do mundo. Segundo, os sindicatos ficaram tão desgastados com o encerramento de plantações de açúcar, que ficam gratos por qualquer operação que possa dar emprego justo aos seus membros e, até hoje, têm sido razoáveis em manter as taxas laborais constantes.

Em Kona, todas as fazendas são pequenas e muitas são conduzidas por famílias, não sendo os trabalhadores sindicalizados. Contudo, o fornecedor de terras empunha um grande bastão. A Bishop Estate é a maior proprietária de terras do estado e arrenda muitas de suas terras a inquilinos de todos os tipos (agricultura, comércio e residência). Muitos fazendeiros de Kona são inquilinos da Bishop e periodicamente se deparam com renegociações compulsórias sobre aluguéis, que recentemente resultaram em aumentos de seis vezes nos mesmos. Poucos fazendeiros têm outra escolha além de pagar aluguel, por causa de seus investimentos em pés de café e equipamentos e seu desejo de manter o estilo de vida rural.

Poder do Comprador

Os cafés são basicamente vendidos verdes por atacado a corretores, torrefadores, ou torrefadores varejistas. Aos plantadores mais novos tentando estabelecer uma identidade de marca, os atacadistas, corretores e torrefadores podem forçar algumas quebras de preço. Os compradores não endurecem com os plantadores, porque querem manter relações para ter acesso à qualidade dos grãos havaianos quando a demanda é alta e a oferta pequena. Isso é especialmente verdadeiro com os plantadores de Kona. Vendidos através de cooperativas, os grãos de Kona são altamente requisitados e a produção inteira é vendida regularmente. Os corretores de café tentam garantir para si o suprimento de Kona sempre que possível.

Nem todos os compradores de café de qualidade especial desejam o café havaiano. A Starbucks, a maior torrefadora varejista, geralmente compra poucos grãos havaianos. Eles preferem as variedades mais fortes plantadas na África e alguns países latino americanos. O setor havaiano teria dificuldade em atender aos requisitos de suprimento para um grande comprador como a Starbucks, de qualquer forma.

O perigo real para os plantadores havaianos é que alguns compradores podem tentar dirigir os consumidores para cafés de qualidade especial menos caros (onde podem obter maiores margens). Contudo, enquanto o consumidor estiver enamorado pelo Havai, sempre haverá um nicho para o café havaiano de alta qualidade. Além do mais, os esforços dos plantadores havaianos para entrar no mercado varejista de torrado (promovendo passeios pelas plantações, lojas de varejo e pedidos diretos pelo correio) podem diminuir um pouco sua dependência dos compradores intermediários.

Conclusão

A Tabela 10.3 resume as cinco forças no submercado de café havaiano. A chave para a lucratividade para o café de qualidade especial havaiano começa e termina com consistência e qualidade – sem as quais os altos preços não podem se sustentar. O suprimento de café havaiano continua a crescer, e há pressão dos plantadores de outros países.

Contudo, o café de qualidade especial é um mercado crescente e a concorrência tende a se manter benigna por vários anos.