

Estudo de caso Illycaffè

Coordenação em Busca da Qualidade

A Arte e a ciência do café espresso

Autores : Prof. Dr. Decio Zylbersztajn e Prof. Dr. Marcos Fava Neves

Supervisão: Profa. Dra. Elizabeth M. M. Q. Farina

A empresa

Quando Francesco Illy, membro do exército do Império Austro-Húngaro, chegou a Trieste não imaginou que seu plano tivesse a repercussão internacional obtida. Como empresário inovador, soube aliar seu lado empresarial ao do amante dos pequenos prazeres da vida.

O sr. Illy estava decidido a produzir o melhor café do mundo. Desde o princípio entendeu que a qualidade do produto final dependeria de uma série de ações coordenadas ao longo da cadeia de café, que iria desde a escolha da matéria-prima adequada até o modo de preparo do produto junto ao consumidor final. Qualquer erro seria fatal para o padrão de qualidade da bebida desejada.

Em 1933, o sr. Illy inventou e patenteou o sistema de pressurização, que substituiu o oxigênio da embalagem do café por nitrogênio. Mais do que evitar a oxidação, o gás inerte permitia uma ação físico-química que garantia a fixação dos aromas do café até o consumidor final.

Em 1956, o dr. Ernesto, filho do sr. Francesco, assumiu a direção e manteve a filosofia do fundador da empresa. Ele próprio um químico, entendeu ser necessário uma melhor compreensão do processo de elaboração do café, nada mais do que uma infusão, cujas características, entretanto, são de difícil definição. Assim sendo, o dr. Ernesto criou um laboratório de pesquisa na empresa, que passou a estudar tecnicamente a arte de produzir um excelente café espresso.

Esta ação evoluiu para a organização de relações contratuais com universidades e para a criação de instituições como a Association Scientifique International du Café, Physiological Effects of Coffee e o Institute for Scientific Information of Coffee, todos presididos pelo dr. Illy. A profunda compreensão das características determinantes do aroma, sabor e estabilidade do produto passou a ser entendida como necessária para que os objetivos da empresa fossem atendidos.

A Illycaffè é uma empresa familiar, atualmente presidida pelo dr. Ernesto Illy, tendo sua esposa Anna como vice-presidente e seus quatro filhos, Francesco, Riccardo, Anna e Andréa, respectivamente ocupando as posições de Consultor Corporativo, Diretor de Vendas e Marketing, Diretora de Suprimento e Responsável pelo Programa de Qualidade.

A missão da empresa é estimular, guiar e satisfazer as demandas de consumidores por cafés espessos de alta qualidade por meio de suprimento do produto e serviços necessários para sua transformação. Esta missão tenta ser atingida por meio da paixão pela qualidade, desejo de pagar por qualidade, habilidade para passar esta qualidade ao consumidor e prioridade no elemento hedonístico do consumo de café, e não no aspecto fisiológico. São atitudes denominadas pela Illycaffè como “fórmulas para o sucesso”.

O estabelecimento de uma filosofia baseada na qualidade implicou estender a ação não apenas às fases de produção, mas também a um bem-cuidado sistema de comunicação publicitária, vendas e distribuição, permitindo a definição de um prêmio pago pelo produto em termos do preço praticado no mercado.

A Illycaffè decidiu ser uma empresa de uma única marca e um único produto. O *blend* produzido permite um imediato reconhecimento pelo consumidor, definindo um padrão de qualidade único. O dr. Illy define como “elixir” a infusão preparada com o seu produto.

A diferenciação existente dá-se pela apresentação do produto em embalagens de 250g (em pó, em grão e descafeinado), 2,5Kg (torrado) ou ainda em sachês especialmente desenvolvidos para uso na máquina de café espresso Illy-Krups. Adicionalmente, a empresa produz quatro diferentes pontos de torra: três para o mercado italiano e um para exportação.

O desenvolvimento da embalagem em sachês é um bom exemplo da preocupação da empresa com a qualidade. Percebeu-se a existência de inúmeros erros que o operador da máquina de espresso pode cometer, comprometedores da qualidade do produto final. O sachê

permite a redução do número de variáveis sob o controle do operador, tais como o volume pó, a pressão exercida sobre ele, a limpeza da máquina, entre outras, aumentando as chances da produção de um café especial.

Para manter a fidelidade do consumidor, a Illycaffè sabe que necessita de 50 grãos para fazer uma xícara do elixir. Bastará um grão com defeito, para lançar por terra todo o esforço da empresa. Além dos cuidados especiais com a aquisição do produto, para o que os métodos tradicionais de classificação são totalmente inapropriados, a Illycaffè utiliza um sistema de seleção baseado em luminescência do grão (*Near Infra Red Spectrophotometer*), o que elimina aproximadamente de 2 a 3% da matéria-prima, que é descartada por possuir película com presença de microorganismos que afetam a qualidade da bebida. Um grão que passa pelos testes de qualidade tradicionais pode ficar retido no processamento na fábrica da Illycaffè.

A preocupação com a qualidade levou o dr. Illy a estruturar diferentes programas de pesquisa e desenvolvimento, tanto em nível interno como em conjunto com universidades européias; assim, há, entre outros, o desenvolvimento de novos produtos, automação de linhas de produção, pesquisas sobre novos métodos de avaliação não destrutivos, desenvolvimento de equipamentos para preparo.

Estando a par de uma coleção de material genético de café, no Brasil, prestes a ser destruída, o dr. Illy adquiriu uma propriedade no Estado de São Paulo, onde passou a acompanhar o desempenho de qualidade de todos os indivíduos (pés de café) da coleção, adotando o mesmo método de classificação do produto utilizado para definir as ordens de compra. O trabalho vem mostrando interessantes resultados com o destaque de algumas plantas como geradoras de excelentes cafés.

O desempenho

A partir dos anos 80 foram estabelecidas regras para uma nova estratégia de marketing. A empresa passou a concentrar-se no canal de “espresso”, estabelecendo uma clara diferenciação do seu produto em face da competição.

Esta filosofia fez com que a Illycaffè apresentasse crescentes resultados econômicos, atuando no segmento de café espresso em 35 países. As quantidades vendidas dobraram nos

últimos cinco anos, o Retorno Sobre o Investimento (ROI) cresceu de 10,51% em 1987 para 19,74% em 1991, dobraram também os pontos de venda nos últimos cinco anos, e o *market share* da Illycaffè para o segmento de espressos na Itália passou de 11,2% em 1989 para 21,2% em 1992. As vendas, apenas comparando 1992 em relação a 1991, aumentaram 12,78% (4245 toneladas em 1992 e 3765 toneladas em 1991). O total de vendas em 1992 foi de aproximadamente 84 milhões de dólares. Mais adiante encontram-se alguns indicadores financeiros dos últimos cinco anos e o Balanço Patrimonial para 1992.

As vendas indicadas ocorreram predominantemente no mercado italiano e podem ser visualizadas na seguinte tabela:

	Vendas da Illycaffè em 1991 e 1992	
	(em dólares)	
	1991	1992
vendas de café na Itália	51.490.425	70.293.536
vendas em outros países	8.882.565	10.718.132
vendas de grãos verdes	236.000	419.210
outras vendas (Itália)	1.478.120	1.941.651
outras vendas(exterior)	1.018.226	1.157.989
serviços	61.524	132.566
TOTAL DE VENDAS	63.166.860	84.663.084

Fonte: Information Report 1992

Taxa de câmbio: 1991=1300,03; 1992=1114,0 (valores correspondentes à média de julho)

O mercado

A produção mundial de café tem oscilado em torno de 93 milhões de sacas por ano. Os maiores produtores mundiais são os países da América Central e América do Sul, Ásia e África. A Organização Internacional do Café (OIC), que conta com países tais como Brasil, Colômbia, Uganda, México, Guatemala, Costa Rica, Quênia e Indonésia, regulava o mercado de café até 1989, definindo cotas de exportação para cada membro no sentido de melhor satisfazer a demanda e garantir preços.

Segundo o dr. Ernesto Illy, este acordo trouxe as seguintes conseqüências: o sistema baseou-se na redução da oferta sem diferenciação de preços refletindo atributos de qualidade, induzindo produtores a focalizar aspectos de quantidades e produtividades. O caminho mais fácil para aumentar a demanda se deu por meio da redução de preços para as torrefadoras. Finalmente, esta política induziu a concentração, pois as torrefadoras demandavam grandes lotes de qualidade média, de mais fácil suprimento. O mercado de cafés verdes se adaptou, tornando o produto uma *commodity*, ou seja, um mercado indiferenciado onde apenas o preço determinava a demanda.

Com a suspensão do acordo, houve uma tendência maior para o mercado diferenciado, abafada porém pelos grandes estoques internacionais existentes.

Segundo a revista *Euromonitor*,¹ as vendas de café vêm apresentando tendência declinante nos principais mercados europeus. Esta tendência é apontada como resultante da agressividade das campanhas de produtos substitutos, em especial dos refrigerantes e sucos naturais. O relatório aponta a volatilidade dos preços, afetada pelo desenvolvimento das negociações da OIC. Esta variável é avaliada pela Illycaffè, que acompanha os resultados da suspensão das cotas fixadas pela Organização.

Basicamente o mercado apresenta uma diminuição da produção nos países produtores, consumo estabilizado, altos estoques tanto nos países produtores como nos consumidores e um conseqüente declínio dos preços internacionais do produto. As exportações totais foram de 73,2 milhões de sacas em 1989/90, e 72,8 e 77 milhões nos anos seguintes.

Outros fatores apontados pela *Euromonitor* são a preocupação com os efeitos da cafeína na saúde do consumidor e a relação da preferência do consumidor de café associada às faixas etárias mais avançadas.

¹ . "Market reserach Europe", *Euromonitor*, dezembro de 1991, v. 23.

A situação em 1991 foi de um consumo de 72 milhões de sacas, sendo que as seis maiores companhias absorveram aproximadamente 70% da demanda. Entre outras, a General Foods Jacobs Suchard (18 milhões de sacas), a Nestlé (18 milhões), a Procter & Gamble (6 milhões), a Sara Lee Dowe Egberts (6 milhões), a Lavazza (2 milhões) e a Ueshima (2 milhões) formam o concentrado grupo das indústrias.

Estas indústrias estão interessadas em lotes de no mínimo 10.000 sacas. Uma vez que a maioria dos produtores de café não tem grandes lotes, as compras se dão via associações e cooperativas, a partir de lotes misturados. Deste modo, a qualidade dá lugar à uniformidade, o mercado se adapta e o resultado é um declínio geral da qualidade.

As projeções indicam, de maneira geral, que o consumo de cafés normais tende a continuar caindo, e os segmentos de cafés espresso e especiais tendem a crescer, devido ao desenvolvimento do gosto dos consumidores pela maior qualidade e origem do produto.

O segmento de cafés especiais

Como resposta a tais tendências, as grandes empresas do setor vêm investindo pesadamente em novos produtos com maior valor adicionado. O segmento de *premium coffee* registrou a entrada da General Foods (Maxwell House Máster Collection e Private Collection) e da Nestlé (Hill Bros Gold Blend). A entrada das grandes corporações é uma resposta à falta de perspectiva de crescimento do mercado tradicional, e portanto a importância do segmento de maior valor adicionado. As aquisições e fusões também indicam a busca de um posicionamento estratégico mais solidificado no novo mercado pan-europeu, como mostra a diminuição do número de torrefadoras de 2000 para 750 na Itália, apontada em relatório da Illycaffè. O fator “conveniência” é indicado determinante de novos tipos de consumo, bem como de inovações na embalagem e em uma nova geração de equipamentos.

Dentro de um mercado relativamente maduro, os segmentos de cafés *premium* se apresentam promissores. No segmento de cafés torrados, o café para filtro representa 73,9% do total, o *médium ground* representa 23,5% e o café espresso representa 2,6%, segmento esse em franca expansão.

A Itália representa o principal mercado para a Illycaffè, totalmente dedicada ao tipo espresso, perfazendo 3380 toneladas no total de 4245. As vendas na Itália vêm aumentando ano a ano, tendo crescido 11,84% em 1991 e 17,73% em 1992. O segmento de consumo doméstico é o mais promissor, tendo crescido 30% no último ano. Segundo dados da Nielsen, a Illycaffè detém o seguinte *market share* (em volume):

Empresa	Tipo de consumo (em %)	
	bar	doméstico
Lavazza	5,0%	24,1%
Segafredo	4,6%	7,8%
Illycaffè	2,6%	9,8%

Fonte: Illycaffè

No mercado internacional, houve pequena redução das vendas causadas pela mudança na estratégia de distribuição no mercado alemão, antes realizada pela HAG-GF. Nos países pertencentes ao Benelux, nos EUA, na França e na Grécia, as vendas aumentaram com relação ao ano de 1991. Se na Europa o segmento espresso se aproxima de 5% do mercado, na França chega a 20% e na Itália a 25%.

A ação da Illycaffè no mercado de espresso é ditada pela especialização. Primando pela qualidade, a empresa atua junto aos seus clientes potenciais, oferecendo um acompanhamento nas vendas e um “seguro”, onde as vendas são acompanhadas por seis meses, Caso não superem o desempenho anterior ao uso do produto Illy, esta empresa será ressarcida dos custos mais os lucros esperados. Cabe lembrar que o seu preço é cerca do dobro do seu mais próximo concorrente.

A distribuição em território europeu foi analisada em recente estudo de caso desenvolvido pela Universidade Bocconi de Milão. A estratégia adotada é estabelecer contratos com agentes na França, Alemanha e Holanda, e administrar outros mercados a partir da sede em Trieste. Os contratos com os distribuidores assumem características específicas em cada

país, mas em geral permitem grande flexibilidade para o representante local em termos de políticas de preços e promoção.

Esta liberdade provocou um resultado de preços não-uniformes no território europeu, permitindo o risco de ações de intermediação comercial cada vez que as margens permitissem. Alguns contratos foram muito favoráveis aos distribuidores, como o da Alemanha, comprimindo severamente as margens da Illycaffè, já limitadas pelo mercado.

O custo imposto pelo sistema de delegação foi o do afastamento da Illycaffè do seu consumidor, e a capacidade limitada de exercer controles sobre os agentes locais. A questão que se coloca é a da eficiência dos contratos com distribuidores para um produto tão exigente e para o qual a identidade da empresa e o consumidor é fundamental. A decisão da Illycaffè foi a de integrar a distribuição, adquirindo as empresas distribuidoras nos diferentes países ou estabelecendo novas cláusulas contratuais que permitiam total acesso ao cliente pela Illycaffè, caso da Alemanha.

O resultado desta estratégia foi estabelecimento de fortes vínculos com o cliente, com a definição de estratégias especiais de fortalecimento dos mesmos, proporcionando uma real relação de fidelidade com a marca.

Estratégia de suprimento

Em síntese, são produzidos no mundo dois tipos de café: o *arabica* (responsável por 3/4 da produção total) e o *robusta* (responsável por 1/4 do total). O café *arabica*, de maior qualidade e maior preço, tem sabor doce e aromático. Contém teor de cafeína entre 1,1 a 1,7%. O tipo *robusta* apresenta maior produtividade, porém sabor não tão agradável e taxa de cafeína aproximadamente duas vezes maior. A Illycaffè só adquire café do tipo *arabica*.

A produção do café espresso no padrão de qualidade exigido pela Illycaffè depende do suprimento de uma matéria-prima de padrão muito definido e estável. O café, como uma *commodity*, pode ser adquirido no mercado europeu dos *dealers*; entretanto, a classificação usual torna inviável a obtenção do padrão de qualidade desejado.

Quando funcionava o esquema do IBC, a Illycaffè era obrigada a comprar de exportadores credenciados que compravam cafés de diferentes origens, faziam os *blends* e

exportavam um produto muito aquém das necessidades de qualidade da Empresa. Com extinção do IBC, permitiu-se o registro de exportadores, entre os quais o escritório Carvalhaes, que já operava no mercado interno desde 1918.

Esta empresa criou a Porto de Santos (PDS), que passou a assessorar cooperativas e grandes produtores com a intenção de realizar exportações diretas. A Illycaffè buscava um agente no Brasil que pudesse adequar-se a um projeto muito especial visando a obtenção de cafés com origem definida e que tivessem o padrão de qualidade não encontrado no mercado.

Assim, a Empresa procedeu a uma concorrência da qual participaram grandes *traders* multinacionais. Foi a PDS que se adequou ao espírito e à filosofia de um projeto que necessitava de um tratamento artesanal. Assim, mais uma empresa somou-se à Illycaffè para concretizar o projeto de qualidade.

Da mesma forma que a Illycaffè precisou desenvolver controles maiores sobre a distribuição, controles estes explicados no estudo de caso realizado pela Universidade de Bocconi, entendeu que também necessitava manter algum tipo de ação coordenadora sobre a oferta, uma vez que o mercado tradicional não podia resolver seu problema de suprimento.

Os *dealers* que atuam com grandes partidas do produto exercem um tipo de controle de qualidade suficiente para o atendimento das necessidades das empresas típicas, mas não da Illycaffè. A existência de padrões não garante seu estrito cumprimento; além do mais, existem atributos de qualidade cuja mensuração é muito difícil, não sendo possível tornar rotina o seu controle. Desde 1933 a Illycaffè adquire cafés brasileiros, inicialmente por meio da empresa de exportação Newmann-Gepp e atualmente pela Porto de Santos.

O Brasil perdeu a marca e a liderança no mercado dos cafés de qualidade. Na verdade, o Brasil produz todas as qualidades de cafés, desde as bebidas Rio até as bebidas suaves especiais. Entretanto, não recebe o prêmio pela qualidade equivalente à dos cafés preparados na América Central e na Colômbia. Esta diversidade de padrões de qualidade deve-se aos fatores edafo-climáticos condicionantes da produção e, em especial, ao tratamento pós-colheita.

O dr. Aldir Alves Teixeira, um dos maiores especialistas mundiais em qualidade de café, explica que o café brasileiro é preparado com a secagem pós-colheita feita no terreiro. Mais do que permitir uma redução no custo do processamento pós-colheita, esta característica condiciona a migração dos açúcares presentes na goma que envolve o grão, dando ao produto

aquilo que os especialistas denominam “corpo”. Os industriais estrangeiros sabem que o café brasileiro é indispensável para compor e dar base aos *blends* utilizados, exatamente pela razão indicada.

Indagado a respeito, o dr. Illy afirma que “seria muito difícil ou impossível substituir o café brasileiro do seu *blend*, que contém também cafés do tipo lavado. O produto brasileiro confere aroma e corpo ao *blend*, que provém da migração dos açúcares da goma para o grão”.

As condições climáticas nas diferentes áreas produtoras são importantes para a definição da qualidade do produto final, uma vez que condicionam o processo de colheita. No caso brasileiro, a colheita pode ser feita no chão ou no pano, ou seja, derriçando os frutos da planta de uma única vez, colhendo-os em diferentes fases de maturação. Se existe a vantagem da secagem no terreiro, existe a desvantagem deste tipo de colheita, que dificulta a homogeneização de partidas para atender as especificidades de processamento.

O dr. Teixeira vem fazendo um trabalho de difusão de tecnologia junto aos produtores de café de regiões de boa bebida, informando sobre as ações necessárias para a obtenção de frutos de boa qualidade tais como o transporte mais rápido do café colhido para o terreiro, a boa utilização do terreiro e o maior número de “viradas” do café em fase de secagem.

No caso colombiano, com uma precipitação de 4000 mm concentrada na colheita, o método não pode ser aplicado. Ou seja, ou se colhe o produto fruto por fruto maduro do pé, ou se perde a produção caso o fruto caia no chão. O processamento que se segue à colheita na Colômbia e países da América Central é conhecido como via úmida, onde se despolpa e degoma o fruto maduro após a colheita. Tais produtos ganham em homogeneidade, mas perdem nos atributos de qualidade relacionados aos açúcares da polpa.

Sabe-se que alguns atributos de qualidade, como o teor de óleos essenciais associados ao *bouquet*, são definidos pela atitude do local de produção. Assim, os países da América Central não classificam o café pelo número de defeitos, como se faz no Brasil, uma vez que não existem defeitos, já descartados no preparo. Em vez disso, utilizam-se da classificação pelo local de origem, que envolve a altitude do local de produção, que passam a ser reconhecidos no mercado internacional, configurando diferenciais de preços pelo produto.

Coordenação da oferta

Ao comprar e processar cafés de origem brasileira desde o início das atividades, a Illycaffè passou a ter constantes problemas com a variabilidade da matéria-prima, conforme seu padrão de exigência foi ficando mais estrito. Pelas razões indicadas, não existe a possibilidade de utilizar apenas café de uma origem, uma vez que o *blend* é um dos desenvolvimentos tecnológicos que conferem e definem a qualidade do produto.

A Illycaffè adquire cerca de 100.000 sacas de café ao ano, sendo que o de origem brasileira corresponde a cerca de 55 a 60% do total processado, ou seja, de 55 a 60 mil sacas ao ano. Para garantir um produto dentro dos padrões de qualidade desejados, a empresa contratou o dr. Aldir Alves Teixeira, que montou um laboratório de controle de qualidade na cidade de São Paulo, adequadamente equipado para definir a qualidade das amostras. Tal laboratório está sendo estruturado para funcionar acoplado ao laboratório da Illycaffè em Trieste, na Itália.

O sistema de aquisição é fundamentado por padrões técnicos enviados por computador para Trieste, onde se define a ordem de compra. Cada aquisição é uma operação individual e corresponde a um lote definido de 300 sacas, inviabilizando contratos a longo prazo. Tal impossibilidade deve-se à existência de uma variação natural dos atributos de qualidade exigidos pela Illycaffè, de tal forma que cada lote é analisado e o negócio é fechado via contratos *spot*.

O sistema de aquisição implantado estabelece a coleta de uma amostra pela empresa Porto de Santos. Esta empresa homogeneiza a amostra dividindo-a em três partes: uma parte é enviada para Trieste, quando a pontuação for positiva; outra parte é enviada para o dr. Teixeira; e uma terceira fica em seu poder. A análise é feita simultaneamente em São Paulo e Trieste, sendo os resultados cruzados.

A permissão para a compra é feita, sendo então negociado o preço, com base no mercado, entretanto sempre com considerável prêmio para o produtor. O prêmio tem correspondido de 25 a 30% sobre os preços de mercado para cafés de excelente qualidade. Em junho de 1993, enquanto o mercado normal pagava aproximadamente 63 dólares por saca para o café “bica corrida”, a Illycaffè estava pagando cerca de 88 dólares por saca.

A Illycaffè criou uma sinalização de preços para o produtor, passando a estimulá-lo a produzir os atributos de qualidade demandados. Mais do que isto, introduziu um sistema de

feedback de informações para o produtor, que passa a entender quais os aspectos a serem melhorados no seu produto para atingir o padrão desejado. Perceba-se que no sistema tradicional de comercialização, o produto é descaracterizado assim que deixa a propriedade, inviabilizando qualquer retorno de informações.

No sentido de fortalecer o estímulo à produção de produtos de qualidade, a Illycaffè estabeleceu um prêmio para os 10 produtores melhores classificados em um concurso anual. A partir de maio procede-se à divulgação do concurso, e em setembro encerram-se as inscrições. As amostras são colhidas inicialmente pelo próprio produtor e enviadas à empresa ADS, que organiza o concurso, sendo descaracterizadas quanto à origem e proprietário e enviadas para o dr. Teixeira devidamente codificadas.

Uma vez classificadas, são devolvidas para a ADS, que identifica os 50 primeiros colocados e informa ao dr. Teixeira. Depois, uma nova amostra será colhida pelo dr. Teixeira no local de depósito do café e enviada para a ADS para nova codificação e análise. Finalmente serão escolhidos 10 produtores vencedores que recebem prêmios em dinheiro.

Em 1991, cinco dos dez premiados foram da região de Patrocínio, em Minas Gerais. Em 1992, nove dos dez premiados foram daquela região, uma área típica de cerrado com excelentes condições para produzir cafés de qualidade e cuja incorporação à produção de café é relativamente recente. Na entrega do prêmio de 1992, um dos premiados fez a seguinte declaração: “Sou produtor de café há 15 anos e nunca o governo brasileiro me premiou. Precisou aparecer uma empresa estrangeira para reconhecer o meu trabalho”.

Vários produtores de Patrocínio foram entrevistados. O sr. José Garcia (45 ha) afirmou: “O concurso Illycaffè foi um marco para a cafeicultura regional. Fez com que abrissemos os olhos para um mercado que não sabíamos existir”. O sr. Tadao Nobuyasu (390 ha) afirmou que nunca tinha imaginado poder ganhar mais com qualidade, até que vendeu 3000 sacas para a Illycaffè. O sr. Petrônio Pereira (160 ha) considera a Illycaffè um grande achado para a cafeicultura nacional, pagando preços até 50% acima do mercado, quebrando a presença negativa do governo. O sr. Aguinaldo Lima (30 ha) acha que a Illycaffè usou de inteligência e criatividade, tendo iniciativa e coragem de promover um concurso mesmo com a posição contrária dos exportadores.

Recentemente a Illycaffè recebeu carta do sr. Vinícius C. Ferrero, produtor de Altinópolis, São Paulo, agradecendo-a pela iniciativa tomada, geradora de mudança na mentalidade dos produtores, afirmando que o adicional de preços recebido pelas suas vendas à Illycaffè foi totalmente investido em infra-estrutura para melhorar a qualidade de seu café.

Fugindo da commodity

A região do cerrado mineiro tem características de altitude, pluviosidade (baixa pluviosidade na colheita) e solos excelentes para a produção de um café de alta qualidade. Com tratamentos culturais adequados, especialmente correção de fertilidade dos solos, o produtor pode atingir um padrão diferenciado de qualidade. Com a queda dos preços experimentada pela cafeicultura brasileira nos anos 90, esta poderia ser uma saída promissora para aquela região, em especial se o mercado reconhecesse os atributos de qualidade do produto.

A região compreende 45 municípios com cerca de 3500 produtores. Estima-se que existam 440 milhões de pés de café cultivados em 159 mil hectares. A região produziu aproximadamente 3 milhões de sacas em 1991, 2,1 milhões em 1992 e 2,4 milhões em 1993, o que representa 12% da produção nacional.

Segundo produtores da região entrevistados, o concurso promovido pela Illycaffè, seguido pela sua ação de aquisição na região, indicou a existência de um mercado que os produtores da região ou desconheciam, ou não conseguiam uma sinalização plena, via preço, para a sua produção. Os exportadores mais voltados para lidar com grandes partidas classificadas pelo sistema tradicional de defeitos não representavam um canal adequado para os produtores do cerrado. A Illycaffè, buscando solucionar seu problema de suprimento de matéria-prima de qualidade, aproxima esta informação dos produtores. Estes, percebendo que com algum empenho poderiam obter preços maiores pelo seu produto, logo passaram a organizar-se.

Deu-se então a formação de oito associações aglutinadas ao redor do Conselho das Associações dos Cafeicultores do Cerrado (Caccer), cujo objetivo é organizar a representatividade dos produtores da região, demarcar uma região de origem controlada, controlar a qualidade com padronização, selo de qualidade do produto, certificado de origem e

prestar serviços que vão desde a padronização até o embarque e o transporte. Além disso, a associação busca estabelecer convênios e realizar o marketing comercial e institucional.

Esta ação coordenadora levou o Cacer a definir uma padronização alternativa para o café produzido na região, que não ignora a tipologia baseada no número de defeitos, mas incorpora fava, cor e altitude da área de produção. Assim, surge a marca “café do cerrado” com logomarca e tipos diferenciados (veja o anexo 2), no sentido da organização do moderno *agribusiness* voltado para a adição de valor. Mais especialmente, indica que um produto tradicionalmente tratado como uma *commodity* pode ser diferenciado, conseguindo levar ao produtor parte do prêmio pago pelo exigente consumidor no final da cadeia.

A Associação dos Produtores da Região de Patrocínio, a Acarpa, foi entrevistada e sua estratégia de atuação, explicitada. A Associação indicou explicitamente que está buscando definir uma campanha publicitária a partir dos resultados do concurso da Illycaffè, um indicador nítido do padrão de excelência do seu produto. Outras regiões, como a Mogiana no Estado de São Paulo, têm plenas condições de produzir café de alta qualidade.

Além disso, a Acarpa passou a organizar o re-beneficiamento do produto. Contatou a Rede Ferroviária para a preparação de vagões de carga adequados, contatou a Cia. Docas visando a estruturação de um armazém específico para café de alta qualidade e recebeu a visita de empresas de transporte marítimo que passam a interessar-se pelo transporte do produto diferenciado.

A busca pela qualidade tem sua contrapartida também no mercado interno nas ações da Associação Brasileira da Indústria de Café (Abic), que está implementando o selo de qualidade e passando a produzir cafés de diferentes padrões para atender às exigências diferenciadas dos consumidores. O café brasileiro que sofreu forte intervencionismo do Estado passa agora por um momento de redefinição da sua ação, sem o Estado, com empresas como a Illycaffè e com o surgimento de fortes associações no nível dos produtores agrícolas, industriais e exportadores. Estamos reaprendendo a produzir, a industrializar e a beber café.

Desafios

A atuação da empresa no segmento escolhido é identificada pelo dr. Illy como um projeto de vida. A Illycaffè conseguiu motivar e organizar a produção e educar o consumidor. É como se o consumidor da Illycaffè se tornasse refém da qualidade.

Com o aumento do segmento espresso na Europa, com a valorização da qualidade nas áreas produtoras e o conseqüente aumento na produção de cafés deste tipo, espera-se reverter o processo de retração do mercado consumidor voltando, a longo prazo, a crescer o mercado de café. Ao mesmo tempo espera-se que o nicho de cafés finos, onde a Illycaffè atua, cresça quantitativamente.

Perguntas

1) Se tal quadro concretizar-se, como reagirão as empresas concorrentes? As pequenas torrefadoras poderão interessar-se pela melhora da qualidade, poderão adquirir matérias-primas no Brasil e ameaçar o crescimento da Illycaffè?

2) Se o mercado espresso crescer além dos 5% na Europa e se a tendência de crescimento no mercado norte-americano se solidificar, isto poderá atrair as grandes multinacionais que já operam com café? O nicho pode interessar a estas empresas, ou o negócio é tão específico que apenas pequenas empresas quase artesanais poderão operá-lo?

A preocupação com pesquisa faz-se evidente aos olhos do dr. Illy; entretanto, as possibilidades da sua empresa são limitadas em face dos enormes custos exigidos pela pesquisa agrícola e industrial. Na fase industrial a Illycaffè vem desenvolvendo patentes desde 1933; entretanto, na fase agrícola, o Brasil não possui uma lei que permita a proteção da tecnologia, em especial aquela representada pelas novas variedades.

A diminuição do mercado de café tem a ver com a péssima qualidade do produto que leva a se produzir uma bebida que não atrai o jovem consumidor pela sua acidez e afasta o consumidor mais exigente. Sendo qualidade o resultado de um encadeamento de ações, depende também de programas de pesquisa estruturados que busquem o aprimoramento, desde a fase agrícola, industrial, até a fase de preparo da infusão.

3) De que forma a falta de um programa de pesquisas no Brasil e o baixo nível de investimentos do estado brasileiro nesta atividade poderão ameaçar o plano da Illycaffè de

reverter a diminuição do mercado de café e aumentar a oferta de cafés de qualidade? O que poderia ser feito no Brasil para reverter esta situação?

Anexo 1

Dados Econômicos Básicos de 1988 a 1992 (em dólares)

	1988	1989	1990	1991	1992
ÍNDICE					
Vendas	33 308 015	41 363 194	57 791 279	63 106 206	84 530 521
Outros					
Rendimentos	923 032	1 054 363	1 681 317	1 850 342	2 507 181
Receitas de					
Operações	3 211 806	2 435 504	6 221 131	6 650 773	10 491 023
Despesas de					
Interesse	1 069 155	1 380 383	1 725 267	1 718 834	2 684 022
Receitas antes					
de impostos	1 670 284	1 013 983	3 148 914	4 249 019	7 224 417
Impostos	638 744	429 223	1 692 520	1 266 631	2 865 350
Receitas após					
Impostos	1 031 539	584 760	1 456 394	2 982 389	4 359 066
Depreciação	849 248	1 015 479	1 428 818	1 588 095	2 401 257

Utilizada a taxa de câmbio média do mês de julho de cada ano.

Fonte: Illycaffè, Information Report

Balço Patrimonial Simplificado de 1992			
Ativo	Em US\$	Passivo	Em US\$
Ativos líquidos	2 964 049	Passivo corrente	17 337 686
recursos	36 551	bancos	935 696
conta postal	3 720	contas a pagar	9 783 401
conta bancária	2 923 778	outros pagamentos	948 978
		seguro social	967 956
Ativos investimentos		taxas alfandegárias	3 841 622
Financeiros	4 660 940	outros	860 033
estoque do tesouro	496 535		
investimentos	4 131 282	Passivo de médio/ longo prazos	15 465 380
depósitos de garantia	33 123		
		Fundos de depreciação	10 040 520
Ativos correntes	33 678 220		
inventário	6 982 636	Fundos de depreciação acelerada	2 846 302
empréstimos	3 743 200		
contas a receber	12 722 507	Fundos de isenção de taxas	1 008 890
contas a receber	2 820 729		
papéis comerciais	6 607 165	Renda por ano	4 359 120
cobranças deferidas	273 799		
garantias diversas	528 184	Reservas	5 643 269
Ativos Intangíveis	1 787 896	empregados/ identidade	1 930 176
marcas e patentes	1 127 080	contas duvidosas	316 354
outros	660 816	agentes/ identidade	1008 470
		reservas para despesas	327 436
Ativos técnicos	23 615 408	reservas para investimentos	59 627
terra, fábrica e edifícios	6 470 024	reservas para impostos	1 826 145
plantas, máquinas e equipamentos	11 331 582	reservas para riscos	175 061
equipamentos de laboratório	740 946		
equipamentos escri./móveis	3 100 886	Outros	528 184
equipamentos de bar	483 425		
veículos	852 495	Capital dos acionistas	9 477 162
trabalho em processo	636 050		

	estoque de capital	1 885 268
	reserva legal	377 054
	outros	7 214 840
TOTAL DO ATIVO 66 706 513	TOTAL DO PASSIVO 66 706 513	

Utilizada a taxa de câmbio lira/dólar média de julho de 1992 (1.113,9)

Anexo 2

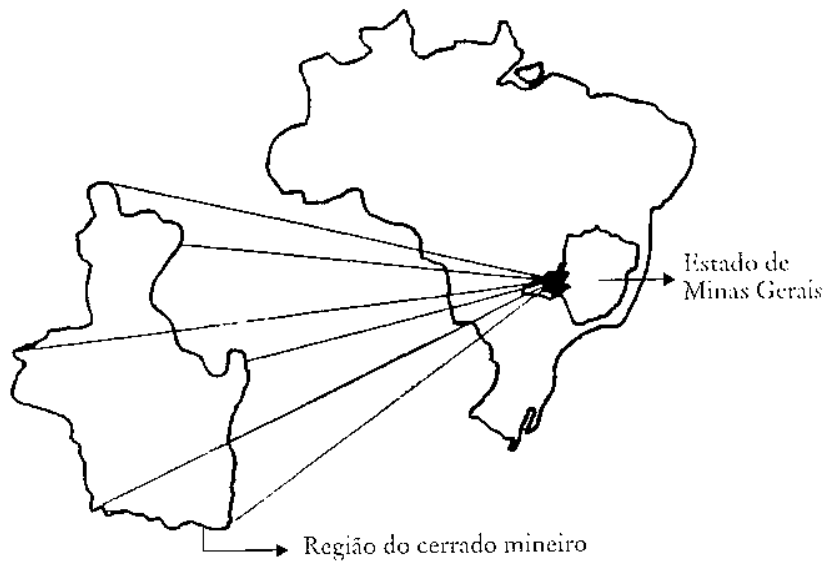
Padronização Do Café Cerrado

Marca	Tipo	Bebida	Fava	Cor	Altitude
Cerrado Gourmet	2 até 10 defeitos	Estritamente Mole	17/18 e 16/17/18	Uniforme grãos homogêneos	1100 m acima
Cerrado Premium	3 até 25 defeitos	Estritamente mole	16/17/18 e 15/16/17/18	Uniforme grãos homogêneos	900 m acima
Cerrado Fino	4 até 45 defeitos	Mole	16/17/18 e 14/15/16	Uniforme grãos homogêneos sem defeitos capitais	900 m acima
Cerrado Extra	6 até 86 defeitos	Duro para melhor	B/C	Uniforme grãos homogêneos	900 m acima
Cerrado Standard I	7/8 até 360 defeitos	Duro para melhor	B/C	Heterogêneo grãos com defeitos	900 m acima
Cerrado Standard II	3 até 12 defeitos	Duro	Indiferente	Heterogêneo Característica	Indiferente
Moka	2 até 12 defeitos	Mole	09/10/11	Uniforme grãos homogêneos	Indiferente
Cerrado Gold	2	Mole	Dividido por peneiras 19/18/17	Uniforme grãos homogêneos	900 m acima

Cerrado Escolha	Características	Duro	Características	Heterogêneo grãos com defeitos livre de impurezas	Indiferente
-----------------	-----------------	------	-----------------	---	-------------

Anexo 3

Localização do cerrado mineiro



Revisitando a Illycaffè em 1997

Decio Zylbersztajn e Marcos Fava Neves

Introdução

Os desafios enumerados no texto apresentado indicam uma preocupação com algumas variáveis-chave para o futuro da empresa. São elas a preocupação com a reação das concorrentes em face do crescimento do mercado de espresso, e a atuação da Illycaffè na área de pesquisa agrícola no Brasil na ausência de uma legislação proprietária e adequada.

Ao longo do texto, outras questões são indicadas, entre as quais destacam-se a preocupação com o crescimento da empresa que dava fortes sinais das suas intenções de atuação em diferentes países, a crescente complexidade gerencial que advém do crescimento, e o desafio da manutenção da qualidade do produto.

No sentido de obter informações recentes da empresa, efetuou-se uma análise dos balanços e relatórios recentes e uma entrevista com o dr. Ernesto Illy e com o dr. Aldir Alves Teixeira. Como apreciação geral, constatou-se um aprofundamento das estratégias indicadas no estudo de caso:

- ⇒ a empresa ampliou as operações em diferentes países, sempre por meio de subsidiárias sob seu controle;
- ⇒ o concurso de qualidade no Brasil teve seu escopo aumentado e a produção também seguiu a mesma tendência, cujos números serão apresentados posteriormente.

A principal informação obtida na entrevista com o dr. Illy foi a de que o limite ao crescimento da empresa não reside na *gestão*, uma vez que os métodos mais modernos lhe são disponíveis. Também não está no *acesso aos mercados*, uma vez que o produto tem tido excelente aceitação por parte dos consumidores em diferentes mercados internacionais. A

principal limitação, hoje, reside na oferta de cafés de qualidade suficientes para manter o padrão desejado. Se este problema for estendido a outras empresas atuantes no mercado espresso, esta pode ser uma boa notícia para os produtores brasileiros.

Os números da empresa

A Illycaffè apresentou um resultado líquido (após impostos) de 4877 milhões de liras² em 1993, 4498 em 1994 e uma redução para 2137 milhões em 1995.

Com relação ao número de empregados internos, a Illycaffè tem seu número aumentando desde 1990, quando contava com 198, chegando a 205 em 1997. Em vendas, a Illycaffè emprega cerca de 180 funcionários.

Em termos de produção, houve um aumento de processamento de 107,4 mil sacas em 1994 para 141 mil em 1995. Já em 1996, observa-se uma redução da produção para 107,3 mil sacas (veja a tabela 2).

Tabela 2: Dados de produção e faturamento da Illycaffè entre 1994 e 1996

Ano	Processamento (sacas)	Vendas (bilhões de liras)
1994	107.409	154,2
1995	141.026	193,2
1996	107.341	207,9

Fonte: Illycaffè

Embora a produção não tenha aumentado expressivamente, o número de países fornecedores ampliou-se consideravelmente, de 7 para 11, o que reflete a busca por cafés de alta qualidade.

² Taxa de câmbio aproximada: US\$1=1.500 liras italianas.

O desempenho da empresa foi fraco em 1995, devido ao aumento dos preços da matéria-prima, que de certa forma não puderam ser repassados para o produto final. Há uma recuperação em curso em 1996.

O número de países em que a empresa opera passou dos 30 citados no caso, para 50 (veja tabela 3). Esta informação indica a consolidação de uma estratégia de operação globalizada, que extrapola aquela indicada no caso, restrita, concentrada nos países europeus. Atualmente as operações nos Estados Unidos estão consolidadas e com boa representatividade do faturamento consolidado da empresa.

Tabela 3: Elenco dos países atendidos

Argentina	Islândia
Austrália	Israel
Áustria	Líbano
Bahrein	Maldivas
Benelux*	Malta
Brasil	México
Canadá	Noruega
Chipre	Nova Zelândia
Colômbia	Panamá
Congo	Polônia
Costa Rica	Portugal
Croácia	República Tcheca
Dinamarca	Rússia
El Salvador	Cingapura
Emirados Árabes Unidos	Eslovênia
Finlândia	Espanha
França	África do Sul
Alemanha	Coréia do Sul
Japão	Suécia
Inglaterra	Suíça
Grécia	Taiwan
Guatemala	Tailândia
Hong Kong	Turquia
Indonésia	Estados Unidos da América
Irlanda	Venezuela

Fonte: Illycaffè

** Bélgica, Holanda e Luxemburgo*

Participação de mercado

A Illycaffè representou, em 1995, 6,1% do mercado de cafés espressos em bares, à frente do concorrente Lavazza (5,7%). No segmento de café espresso para consumo doméstico, o mercado é dominado pela marca Lavazza (24,2%), seguido do Splendid (13,5%) e da Illycaffè (9,8%).

Em termos de vendas, a Itália representa a grande maioria, apesar de ter sofrido ligeiro decréscimo em 1995 (1,5%). As vendas fora da Itália são dominadas pelos Estados Unidos (435 toneladas contra 562 em 1994), seguidas pelos países do Benelux (319 toneladas em 1995 contra 268 em 1994), França (205 toneladas em 1995 contra 161 em 1994) e Alemanha (151 toneladas em 1995 e 1994).

Os gastos com propaganda e relações públicas chegaram a 17 bilhões de liras³ em 1995, sendo cerca de 15,5 bilhões na Itália e 1,5 bilhão fora. Estas despesas estiveram concentradas basicamente em propagandas de revistas e no patrocínio do principal time de basquete de Trieste, além de promoções no ponto de venda.

Pesquisa e desenvolvimento

Na atividade de P&D a Illycaffè desenvolve um programa de pesquisa agrônômica de plantas com características especiais em colaboração com uma empresa no Brasil e com a Fitolink dos Estados Unidos. O custo da atividade foi de 1,045 milhões de liras em 1995.

Como resultado da preocupação com qualidade, a Illycaffè obteve a qualificação dentro do padrão de normas ISSO-9001, no ano de 1996. No certificado consta uma abrangência que vai do desenvolvimento, torrefação, embalagem e distribuição de cafés até o treinamento e implementação da “cultura do café” junto aos seus clientes, no que diz respeito ao processo de produção.

³ Considerar taxa de câmbio média de US\$ 1=1500 liras italianas

As questões do caso recolocadas em 1997

A principal característica do estudo de caso Illycaffè está relacionada com a capacidade de *coordenação* de um subsistema de produção e distribuição de café espresso de alta qualidade. Esta característica foi aprofundada ao longo dos anos recentes indicando que a empresa fortaleceu sua vantagem competitiva.

A maior presença internacional e o fortalecimento da marca indicam um aumento do valor da empresa, que passa a ser alvo dos interesses das grandes empresas atuantes do mercado de café, desejosas de entrar no segmento espresso.

Os sinais de mudança na legislação de propriedade intelectual no Brasil indicam que a estratégia de manter uma linha de pesquisa na área de melhoramento pode ser adequada, permitindo a apropriação dos resultados de eventuais avanços genéticos.

Resta ainda a questão relativa à oferta de cafés verdes dentro dos padrões de qualidade demandados pela Illycaffè. Esta é a principal limitação atual para a expansão da atividade da empresa.

Notas de Apoio didático e teórico

O presente estudo de caso pode servir como exemplo para o estudo de conceitos associados à coordenação vertical de sistemas agroindustriais.

O caso indica uma estratégia empresarial fortemente baseada na capacidade de coordenar um subsistema de café, de modo a garantir a qualidade de um produto notadamente diferenciado junto ao consumidor final. Representa também um exemplo de *des*-integração vertical malsucedida, quando a empresa deixa de atuar diretamente na distribuição, criando parcerias em determinados países. A presença de ativos altamente específicos resultou no insucesso da estrutura não hierarquizada, onde a empresa passou a depender das informações dos seus agentes que atuavam em contato com o consumidor.

No nível teórico, o caso permite a discussão dos conceitos de coordenação (integração e desintegração) vertical de sistemas agroindustriais, e aspectos de marketing, principalmente

ligados à segmentação de mercados, diferenciação e posicionamento, além do comportamento dos consumidores. O caso também permite uma revisão sobre o sistema agroindustrial do café. A literatura sugerida para dar base conceitual a estes temas é listada a seguir.

Bibliografia

JOHNSTON, R. & LAWRENCE, P.R. “Beyond vertical integration: the rise of value-adding partnership”, *Harvard Business Review*, julho – agosto de 1988.

KOTLER, P. 1995. *Administração de marketing*, Editora Atlas, 4ª edição, 676 páginas.

PINHEIRO MACHADO, C. A. & NEVES, M. F. 1996. “O consumo de alimentos na Europa” in *Agribusiness europeu*, Editora Pioneira, São Paulo, 132 páginas.

TEJON MEGIDO, J. L. & XAVIER, C. 1994. *Marketing E Agribusiness*, Editora Atlas, 202 páginas.

WILLIAMSON, O. E. 1985. *The economic institutions of capitalism*. Free Press, Nova York, 449 páginas.

ZYLBERSZTAJN, D. et. al. 1993. *O sistema agroindustrial do café* – PENSA, Editora Ortiz, Porto Alegre, 210 páginas.

ZYLBERSZTAJN, D. 1995. *Economia dos custos de transação: conceitos e aplicação ao estudo do agribusiness*, tese de livre-docência apresentada à FEA/USP, 237 páginas.