FÓRUM

Submetido 31.07.2017. Aprovado 26.12.2017
Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editores Científicos Convidados: Marina Heck, Jeffrey Pilcher, Krishnendu Ray e Eliane Brito
Versão traduzida
DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020180306

COCRIAÇÃO DE VALOR NA CADEIA DO CAFÉ ESPECIAL: O MOVIMENTO DA TERCEIRA ONDA DO CAFÉ

Value co-creation in the specialty coffee value chain: The third-wave coffee movement

Cocreación de valor en la cadena del café especial: El movimiento de la tercera ola del café

PATRICIA SILVA MONTEIRO BOAVENTURA
patboaventura@gmail.com
ORCID: 0000-0002-2331-4366

CARLA CAIRES ABDALLA
carla.abdalla@gmail.com
ORCID: 0000-0002-5365-2227

CECILIA LOBO ARAÚJO
ceciloboaraujo@gmail.com
ORCID: 0000-0002-9488-8084

JOSÉ SARKIS ARAKELIAN
jsarakelian@gmail.com
ORCID: 0000-0002-1871-4218

Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

RESUMO

O Brasil participa em aproximadamente 29% da exportação mundial de café, sendo 15% de "café especial". A maior parte da exportação é composta por café *commodity*, influenciando a orientação da cadeia de valor por um paradigma de troca. Esse cenário tem mudado com a introdução de cafeterias especializadas, cápsulas para consumo domiciliar e demanda por um produto mais artesanal. Um paradigma de criação de valor ao longo da cadeia passa a impulsionar processos de produção, com objetivo não apenas de diferenciação por meio de grãos e processos superiores, mas também de experiências únicas construídas. Este artigo foi desenvolvido por meio de análise de conteúdo de 15 anos de notícias de dois jornais brasileiros. Além disso, foram entrevistados proprietários de cafeterias, produtores de café, cooperativas, intermediários e reguladores. Concluímos que a cadeia de valor passa por desafios para atingir uma mudança com objetivo de maior geração de valor em uso para todos os envolvidos.

PALAVRAS-CHAVE | Cafés especiais, cocriação, cadeia de valor, valor em uso, valor de relacionamento.

ABSTRACT

Brazil represents approximately 29% of the world's coffee exports, with 15% of that being "specialty coffee." Most Brazilian coffee exports are composed of commoditized green beans, influencing the value chain to be grounded on an exchange paradigm. This scenario started to change with the introduction of specialized coffee shops, coffee capsules for home consumption, and demand for a more artisanal product. A paradigm of value creation along the chain drives production processes that aim to differentiate products through superior coffee beans and unique experiences. This study was developed through content analysis of 15 years of news collected from two Brazilian newspapers. Additionally, we interviewed owners of coffee shops, coffee producers, cooperatives, intermediaries, and regulators. We concluded that the value chain faces challenges in reaching higher value-in-use creation for all involved actors.

KEYWORDS | *Specialty coffees, co-creation, value chain, value-in-use, relational value.*

RESUMEN

Brasil participa con aproximadamente 29% en las exportaciones mundiales de café, y 15% es de "café especial". La mayor parte de la exportación se compone de café commodity, lo que influencia la orientación de la cadena de valor por el paradigma del cambio. Este escenario empezó a cambiar con la introducción de cafeterías especializadas, cápsulas para consumo doméstico y demanda por un producto artesanal. Un paradigma de creación de valor a lo largo de la cadena pasa a impulsar procesos de producción, con el objetivo no sólo de diferenciación a través de granos y procesos superiores, sino también de experiencias únicas construidas. Este artículo se desarrolló con análisis de contenido. Se recolectaron datos de 15 años de dos periódicos brasileños. Además, se entrevistaron propietarios de cafeterías, productores de café, cooperativas, intermediarios y reguladores. Concluimos que la cadena de valor enfrenta desafíos para obtener un cambio con vistas a una mayor generación de valor en uso para todos los implicados.

PALABRAS CLAVE | *Cafés especiales, cocreación, cadena de valor, valor en uso, valor de relación.*

INTRODUÇÃO

As origens do café como bebida não são claras. Sabe-se que foi originalmente consumido com manteiga na Etiópia. No final do século XV, era consumido como bebida pelos países do Oriente Médio – Arábia Saudita e Iêmen. Esse uso chegou à Europa no século XVII e causou um aumento importante do consumo e demanda de café. Fontes alternativas de produção do grão de café foram uma interessante oportunidade de negócio, e a maior parte da produção vinha de colônias africanas que se tornaram produtoras de café. No final do século XVIII, 50% da produção mundial de café vinha de lugares fora do Oriente Médio e da África (Lemps, 1998).

Em 1720, chegaram as primeiras sementes e mudas ao Pará. O hábito de beber café chegou ao norte do Brasil, e o café começou a ser produzido na Amazônia para consumo local. Esse consumo interno seguiu a tendência internacional e evoluiu. Por volta de 1770, o café começou a ser produzido na região da cidade do Rio de Janeiro, que fornecia ao mercado consumidor interno. A região Sudeste foi logo reconhecida como tendo condições adequadas para uma eficiente produção de café. Cinquenta anos depois, o Brasil já era responsável por 20% das exportações de café do mundo (Siqueira, 2006). Com o crescimento exponencial do consumo global e capacidade de produzir em grandes volumes, o Brasil tornou-se o maior exportador de grão de café, posição que mantém até hoje, uma vez que é responsável por cerca de 29% das exportações mundiais de café. Isso equivale a mais de 34 mil sacas, o que corresponde a US$ 5,4 bilhões de receita, e 15% desse volume é "café especial" (Conselho dos Exportadores de Café do Brasil [Cecafé], 2017). Os Estados Unidos e a Alemanha são os principais importadores. Tipicamente, usam grãos de café verde e processam-nos para uso local ou exportam os produtos refinados com maior valor acrescentado. Esse processo de posicionamento e cadeia de valor do café afeta a economia, a política e as organizações produtivas brasileiras.

A cadeia de valor do café começa a partir da produção de grãos para as diferentes formas de preparo e consumo dessa bebida popular. O consumo de café começou como a simples ingestão de uma bebida estimulante e exótica; no entanto, ao longo de décadas, o café tornou-se uma bebida muito mais complexa, que deve ser apreciada com atenção a todos os detalhes. Novos comportamentos relacionados ao consumo de alimentos também tiveram uma influência significativa nas mudanças no setor agropecuário brasileiro. O mundo começou a exigir uma maior quantidade e qualidade de alimentos. Na década de 1990, produtores de café fundaram a Associação Brasileira de Cafés Especiais (BSCA), que se destinava a novas oportunidades de negócios por meio do investimento na qualidade do café. Para descrever a evolução do consumo de café, em 2002, o barista Trish Skeie chamou o movimento de "ondas de consumo" em *The Flamekeeper, um guia da Specialty Coffee Association of America* (Guimarães, Castro, & Andrade, 2016). As ondas coexistentes têm filosofias e prioridades diferentes, e oferecem diversas experiências de consumo para consumidores-alvo distintos. A primeira onda é caracterizada pela baixa qualidade do café, que é o resultado do aumento exponencial do consumo associado aos processos de produção e comercialização comoditizados focados na distribuição em grande escala. A segunda onda caracteriza-se pela introdução de cafés de alta qualidade, como cafés especiais e cafés de origem e produção controlada. Houve uma disseminação do consumo de café em cafeterias especializadas. A cadeia Starbucks tornou-se o ícone desse movimento nos Estados Unidos, e o Fran's Café pode ser considerado de modo semelhante em São Paulo. Ambos oferecem serviço e produtos de qualidade num ambiente agradável, padronizado. Em casa, os clientes começaram a beber café em cápsulas, com um aumento significativo de qualidade. A Nespresso começou esse movimento, e, quando a patente expirou, houve uma propagação de produtores de café que focaram em café de melhor qualidade. A terceira onda representa uma revolução no consumo de cafés especiais por meio de alterações na diferenciação de produtos e experiência de consumo. Na terceira onda, o café é considerado um produto artesanal tão complexo como o vinho. O café tornou-se diferenciado por vários atributos. Na cadeia de valor, observa-se uma tentativa de aproximação entre produtores e consumidores finais. A diferenciação vai além de um grão de café de qualidade superior, pois inclui disponibilidade limitada (microlotes), variedades especiais, café de origem, história do cultivo, e métodos de colheita e preparação, bem como preocupações de ordem ambiental e social (Guimarães et al., 2016; Zylbersztajn & Farina, 2001).

No Brasil, a terceira onda está evoluindo com o objetivo de se estabelecer. Alguns produtores já perceberam que o café especial pode garantir margens mais elevadas, levando-os a tornarem-se independentes dos preços internacionais das commodities. Começaram a direcionar negociações diretas e participação internacional sem dependência de intermediários comerciais tradicionais (Chade, 2012; Guimarães et al., 2016). Do lado do consumo, há uma expansão das cafeterias em áreas metropolitanas reivindicando a singularidade das variedades "microlotes" e especialização no processo de preparação de café.

Esse movimento na indústria do café representa uma mudança de um paradigma de troca para uma perspectiva de cocriação de valor, por meio da qual os consumidores adotam

 CC BY ISSN 0034-7590

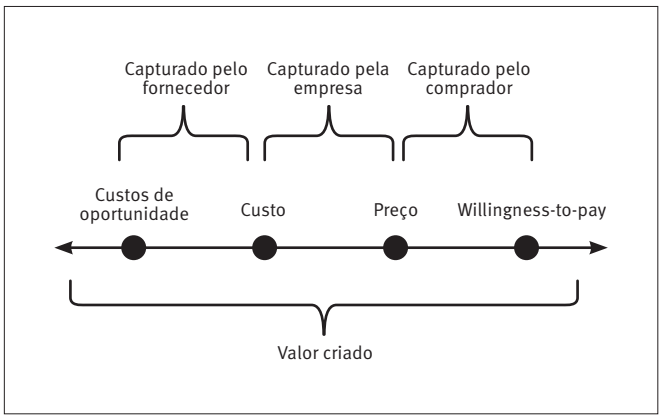
uma participação mais ativa no processo de produção e consumo (Prahalad & Ramaswamy, 2000; Ritzer & Jurgenson, 2010; Vargo & Lusch, 2008). Os produtos já não são apreciados apenas por suas propriedades intrínsecas, mas também pelas experiências que promovem. Os clientes são integradores de recursos, promovendo a cocriação de valor com provedores (Vargo & Lusch, 2008, 2017). Os produtos com utilidade e comercializados com base no seu valor de troca dão origem a experiências e percepções individuais que levam à apropriação de valor durante o seu uso – valor em uso (Sheth & Uslay, 2007; Vargo, Maglio, & Akaka, 2008). O Café Britt, da Costa Rica, é um exemplo de cocriação de valor por meio de experiências únicas. O Café adotou uma experiência de turismo de café (*coffee tour*) que desempenhou um papel fundamental no desenvolvimento e promoção da imagem nacional e internacional do Café Britt (Brenes, Bolanos, Burciaga, Jimeno, & Salas, 1997). O BSCA também concorda que a qualidade do mercado interno afeta a imagem do café brasileiro internacionalmente.

Na terceira onda, cafeterias e produtores adotaram uma relação mais estreita, destinada a promover a diferenciação do valor para o consumidor final. Por exemplo, a história da produção de café torna-se parte dessa proposição. Este artigo tem por objetivo identificar como intervenientes na terceira onda de café estão se organizando para criar mais valor ao longo da cadeia de produção para estabelecer um negócio sustentável no Brasil. O estudo discutirá como a cadeia de valor do café especial evoluiu, tendo em conta a perspectiva da lógica dominante de como valor pode ser criado.

REVISÃO DA LITERATURA

Ao longo da cadeia de valor, cada ator que contribui para ela cria e se apropria do valor de modo diferente. Além disso, diferentes tipos de valor são desenvolvidos. Considerando uma perspectiva econômica, a empresa cria valor econômico, e o cliente se apropria desse valor durante o processo de troca (Ballantyne & Varey, 2006; Sheth & Uslay, 2007). A empresa vende os seus produtos por um preço e incorre em custos econômicos, capturando o valor criado pela diferença entre os preços e os custos (Brandenburger & Stuart, 1996; veja a Figura 1). A disposição de um cliente para pagar o preço (*willingness-to-pay*) indica que concorda em pagar por um produto ou serviço, levando em conta todos os benefícios percebidos no momento da troca (Miguel, Brito, Fernandes, Tescari, & Martins, 2014). O fornecedor decide transacionar com uma empresa porque compreende os benefícios comparados com outras alternativas. A diferença entre os custos cobrados ao comprador e a segunda melhor alternativa (custos de oportunidade) para o fornecedor é o valor capturado pelo fornecedor (Miguel et al., 2014). De acordo com a perspectiva econômica, valor é trocado entre compradores e fornecedores, também chamado de valor de troca.

Figura 1. **Criação de valor: Uma perspectiva econômica**



Fonte: Brandenburger and Stuart (1996)

Em 1988, valor foi definido como "a avaliação global do consumidor da utilidade de um produto baseado em percepções do que é recebido e o que é dado", e depende do contexto e das necessidades individuais (Zeithmal, 1988, p. 14, tradução nossa). Essa definição já considerava diferentes percepções de valor do consumidor com base em suas experiências e contexto, assim valor depende muito mais da percepção do cliente do que da determinação do fornecedor (Woodruff, 1997). Contudo, com base num ponto de vista econômico, o valor ainda era considerado como sendo determinado na transação de troca. Alguns anos mais tarde, Vargo e Lusch (2006) trouxeram uma nova perspectiva, destacando que as empresas ou fornecedores só podem oferecer propostas de valor durante o processo de troca, e o valor só pode ser realizado por clientes ou compradores durante o uso do produto/serviço. Uma nova perspectiva evoluiu em paralelo com a econômica. O ponto de vista de que os produtos têm valor incorporado e os clientes pagam um preço por esse valor no momento da troca começou a mudar (Vargo et al., 2008).

O termo valor em uso começou a ser utilizado para definir o valor percebido do produto/serviço durante o uso. Em outras palavras, os clientes perceberam as consequências decorrentes de um produto ou serviço que supostamente facilitaria a realização dos seus objetivos (Macdonald, Kleinaltenkamp, & Wilson, 2016). O conceito valor em uso considera que as habilidades do próprio cliente durante a experiência de uso afetam o valor percebido, e valor em uso pode ser diferente para cada cliente (Chan, Yim, & Lam, 2010). Por outro lado,

 CC BY ISSN 0034-7590

valor de troca, definido na troca, representa a transferência de valor dos fornecedores a compradores, e eles podem obter esse valor, dependendo do produto/serviço. Valor de troca só considera a perspectiva do intercâmbio que ocorre entre o comprador e o fornecedor, não avalia o uso do produto/serviço (Sheth, Newman, & Gross, 1991). O paradigma de troca é focado na transferência de propriedade, o que implica que o aumento do número de transações representaria a satisfação e preferências dos clientes (Sheth & Uslay, 2007), e a criação de valor só poderia crescer, aumentando a disposição dos clientes em pagar ou os custos de oportunidade (Miguel et al., 2014). Por exemplo, numa economia de serviços, em que os clientes valorizam as experiências, e não a posse, e os produtores apontam para uma situação ganha-ganha, e não uma estratégia ganha-perde baseada em benefícios individuais, criação de valor e apropriação de valor podem ocorrer mesmo após a transação de troca e durante a utilização do produto/serviço (Sheth & Uslay, 2007; Vargo & Lusch, 2006).

Além disso, numa cadeia de valor, os compradores e fornecedores capturam o valor a partir dos seus relacionamentos, e a relação é uma fonte de criação de valor que afetará a apropriação de valor (Miguel et al., 2014; Tescari & Brito, 2016). Valor relacional é outra categoria que pode ser considerada quando se analisam processos de produção e de consumo. Valor relacional atenta à confiança e à cooperação entre compradores, fornecedores e consumidores finais, que podem contribuir para um aumento da disposição de pagamento dos clientes (Tescari & Brito, 2016). Tendo em conta a perspectiva da lógica dominante de serviço, a criação de valor tem uma perspectiva mais holística e é alcançada não apenas durante a operação, mas também por meio da colaboração pelas experiências pré e pós-transação (Prahalad & Ramaswamy, 2000).

A criação de valor é fundamental para as empresas obterem a fidelidade e a satisfação dos clientes e criarem uma vantagem competitiva ao longo da cadeia de valor. Quando considerada uma relação *business-to-business* (B2B), valor pode ser cocriado dentro das relações comprador-fornecedor com a intenção de promover um maior valor para o consumidor final (Lindgreen & Wynstra, 2005; Vargo & Lusch, 2006). O valor em uso pode ser apropriado num momento diferente e ser afetado por outras pessoas e circunstâncias contextuais. No processo de produção de café, a cadeia de valor é composta por produtores de grãos de café; intermediários que selecionam, armazenam e exportam os grãos; e torrefadoras, que são cruciais para definir a proposta de valor final aos consumidores (que depende da qualidade do produto final e para quem se pretende distribuir esse produto). O processo de criação de valor ao longo da cadeia de abastecimento define o valor para o consumidor final e, por conseguinte, a apropriação de valor para todas as partes envolvidas.

Os intermediários da cadeia, tais como cooperativas e empresas torrefadoras, definem as propostas de valor para o consumidor final, decidindo se os grãos de café de melhor qualidade serão exportados em vez de ser consumidos no mercado interno. Assim, serão capazes de se apropriar de grande parte do valor econômico criado sem necessariamente gerar mais valor em uso para produtores e consumidores finais. Na exportação de café de melhor qualidade, os intermediários não promovem a possibilidade de um aumento no valor em uso para os consumidores finais no mercado interno ou turistas que possam viajar para regiões de produção e acabem consumindo café de qualidade inferior (Brenes et al., 1997). Torrefadoras que agem como intermediários selecionam o grão dos produtores, definem o *blend* (percentagem de grãos de qualidades diferentes no café final), controlam o processo de torrefação e determinam a distribuição para os varejistas, de modo que o café possa tornar-se disponível para o consumidor final (Claro & Claro, 2004). Valor econômico é distribuído ao longo dessa cadeia. No entanto, os atores da cadeia podem obter um valor menor, dependendo de sua posição. Os pequenos produtores, que têm baixos custos de oportunidade, podem transferir os seus produtos aos intermediários a um preço reduzido. Da mesma forma, esses produtores não obtêm um valor em uso elevado porque nem sempre produzem conhecimento sobre a origem dos seus grãos de café, que poderia tornar-se uma fonte de diferenciação durante a experiência de consumo. Atualmente, a maioria dos pequenos produtores vende seus grãos para serem processados por intermediários (tais como empresas torrefadoras) que detêm o conhecimento sobre a garantia de qualidade. No entanto, se os produtores forem capazes de se aproximar dos consumidores finais, ao terem expertise de produção e identificação do café de melhor qualidade, esses produtores poderão aumentar tanto a disponibilidade dos seus clientes em pagar, pela oferta de melhores propostas de valor, quanto sua própria apropriação de valor econômico. Em termos de valor em uso, a aproximação dos produtores aos consumidores finais pode promover experiências contextuais valiosas durante todo o processo, e essas experiências podem mesmo afetar transações futuras.

No B2B, os vendedores podem direcionar atividades de *marketing* direto aos compradores e também a fases posteriores da cadeia. O objetivo deverá ser o de transformar as relações de mercado entre os estágios numa forma mais colaborativa. *Marketing* multiestágios (*multistage marketing*) deve ser especialmente tido em conta quando as propriedades dos produtos primários são

 CC BY ISSN 0034-7590

de importância no uso e sucesso no mercado dos bens/serviços produzidos a partir deles (Kleinaltenkamp, Rudolph, & Classen, 2012). No caso da produção de café, os grãos de melhor qualidade podem levar a diferentes preços e propostas de valor, e o produto final é completamente dependente da qualidade do grão e dos processos de produção e distribuição.

O desenvolvimento de uma estratégia de *marketing* multiestágios ajudaria os produtores a desenvolver uma relação de cooperação não forçada com os compradores, ajudando a consolidar o nicho de café especial. Se os produtores de grãos de café empregassem uma estratégia de incentivo com os distribuidores, eles apoiariam sua estratégia de distribuição (Kleinaltenkamp et al., 2012). O valor relacional aumentaria, por meio de uma relação cooperativa entre produtores e outras partes interessadas, mas não temos certeza de que isso esteja ocorrendo no Brasil.

Um mercado em que o acesso ao produto é limitado e depende da relação de longo prazo entre produtores e empresas torrefadoras de café é o mercado de café orgânico (Claro & Claro, 2004). A apropriação de valor do café orgânico de alta qualidade depende de um produto *premium* e da disposição dos compradores para se concentrar numa situação benéfica a todos (Claro & Claro, 2004). Há outras iniciativas nos principais países produtores de café que beneficiam em particular os pequenos produtores, gerando mais valor em uso para eles por meio de mais benefícios econômicos e sociais, aliados a um ambiente colaborativo. Nos países em desenvolvimento, os incentivos para os produtores que participam do mercado de *fair trade* ilustram como os produtores podem obter maior rendimento e melhor qualidade de vida por meio de mais valor econômico e, consequentemente, mais valor em uso (Arnould, Platina, & Ball, 2009; Brenes et al., 1997). Do mesmo modo, as organizações incentivam o processo de certificação com o objetivo de desenvolver economicamente as comunidades locais, ajudando-as a obter mais valor em uso a partir dos seus grãos de melhor qualidade. Por outro lado, a produção do café de melhor qualidade representa maiores custos de produção. Os produtores precisam adquirir equipamentos para despolpar e secar os grãos, e também desenvolver novas estratégias de distribuição, pois esses grãos são vendidos em lotes menores (Guimarães et al., 2016). Então, às vezes, o preço *premium* obtido não parece compensar transações de cooperativas que oferecem vantagens fiscais ou situações em que os preços do café são altos. Desenvolver mais estratégias em longo prazo deve ser um foco de produtores de café especial. Infelizmente, nem todos eles têm um contexto que favorece as habilidades necessárias para desenvolver estratégias de longo prazo, já que a maioria deles concentra-se em resultados em curto prazo que podem garantir sua subsistência. As iniciativas acima mencionadas parecem procurar um aumento na capacidade dos produtores em desenvolver estratégias baseadas tanto no preço do café no mercado de matérias-primas quanto na posição de mercado de longo prazo que eles desejam.

Os produtores enfrentarão provavelmente resistência à adoção de *marketing* multiestágios, mas podem beneficiar-se do fato de que o seu principal produto não "desaparece" na cadeia de transformação, uma vez que a origem do café é usualmente identificada em cafés especiais (Kleinaltenkamp et al., 2012). Assim, devemos perguntar se esses produtores estão prontos para desenvolver uma estratégia de *marketing* multiestágios.

Muitos produtores estão organizados em cooperativas que os apoiam na distribuição de produtos e negociações de preços. O Brasil tem o maior número de cafeterias *self-service* no mundo, a maioria delas independentes (Euromonitor, 2017). Além disso, na terceira onda, algumas cafeterias já começaram um movimento de aproximação aos produtores, e visam garantir tanto os melhores cafés de qualidade (Guimarães et al., 2016) quanto uma experiência que é valorizada individualmente. No entanto, para melhorar o valor econômico e valor em uso na cadeia de valor do café, também é importante que esses produtores sejam tecnicamente preparados para adaptar sua produção para garantir a melhor qualidade de café, além de capazes de desenvolver relacionamentos com outras empresas da cadeia, incluindo o consumidor final. Por exemplo, o Café Britt foi fundado para produzir café de alta qualidade para o mercado nacional da Costa Rica, que tinha sido ignorado por empresas locais focadas na exportação dos melhores grãos. A empresa abriu o mercado de exportação baseada no reconhecimento nacional da marca e em um excelente relacionamento com as partes interessadas da cadeia de valor; por meio da experiência turística, desenvolveu um negócio de encomenda postal dirigido a pessoas que tinham visitado a Costa Rica (Brenes et al., 1997). Essa estratégia levou à apropriação de maior valor econômico e geração de valor em uso para a organização e o consumidor final. Os pequenos produtores serão capazes de gerar e apropriar mais valor quando desenvolverem melhores estratégias de longo prazo. Mesmo se não são capazes de eliminar os intermediários, podem estar mais preparados para lidar com eles de maneira cooperativa.

MÉTODOS

Para entender como os atores envolvidos na terceira onda de café estão se organizando para criar mais valor ao longo da

 CC BY ISSN 0034-7590

cadeia e estabelecer um negócio mais sustentável no Brasil, os pesquisadores utilizaram a análise de conteúdo de documentos históricos (Humphreys & Latour, 2013).

A análise de documentos históricos geralmente é usada para entender a evolução de um mercado. Essa análise ajuda os pesquisadores a entender a construção e as modificações num mercado. Os pesquisadores selecionaram dados longitudinais dos últimos 15 anos a partir de dois principais jornais brasileiros, *Folha de S. Paulo* e *O Estado de S. Paulo*. Os dados foram coletados usando as palavras-chave descritas no Quadro 1. As palavras-chave foram selecionadas com base em entrevista anterior com um especialista no mercado de café. Esse especialista trabalhou com produtores, indústria e varejistas de café nos últimos 20 anos e tem profundo conhecimento do mercado de café. Depois da seleção das palavras-chave, os pesquisadores apresentaram a lista a ser analisada a outro especialista que possui doutorado em *Marketing* de Alimentos e trabalha na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) em projetos sobre o mercado brasileiro de café. Esse especialista validou as palavras-chave.

Quadro 1. **Palavras-chave usadas para coletar dados**

Palavra-chave	Tradução	Motivação para usar a palavra-chave
café + gourmet	*gourmet coffee*	Outros designação de cafés especiais
café + especial	*specialty coffee*	Objeto desta pesquisa
Associação Brasileira de Cafés Especiais	*Brazilian Specialty Coffee Association*	Associação dos Produtores de Cafés Especiais
barista	*Barista*	Pessoa que prepara café numa cafeteria
café + expresso	*espresso coffee*	Um tipo comum de preparação de cafés especiais
cápsulas + café	*coffee capsules*	Introduzida no mercado pela Nespresso, popularizou o consumo de cafés especiais em casa
mercado + café	*coffee market*	Notícia geral sobre o mercado do café
varejo + café	*coffee retail*	Notícia geral sobre o mercado de varejo de café
café + Illy	*Illy coffee*	Café de marca italiana, que é importante para a produção de café especial
café + Melitta	*Melitta coffee*	Grande produtor de café no Brasil
café + Pilão	*Pilão coffee*	Grande produtor de café no Brasil
ABIC	*Brazilian Coffee Industry Association*	Associação dos produtores e da indústria de café regular
Fran's Café	*Fran's Coffee*	Primeira grande cadeia de loja de café em São Paulo, Brasil
Starbucks + mercado + café	*Starbucks + coffee market*	Maior cadeia de cafeterias do mundo, com várias lojas no Brasil
Starbucks + lançamento	*Starbucks + entry*	
Starbucks + franquia	*Starbucks + franchising*	

Os autores recolheram 1.397 artigos do *O Estado de S. Paulo* e 2.043 artigos da *Folha de S. Paulo*. Os artigos nos quais as citações foram utilizadas na análise dos dados estão listados no Quadro 2.

Para triangular os dados, os autores entrevistaram cinco proprietários de cafeterias de terceira onda; cinco gerentes de cooperativas de produtores de café; um diretor da BSCA; um gerente de uma agência pública de designação de origem protegida; um proprietário e um funcionário de um intermediário responsável por fornecer suprimentos, equipamentos e treinamento para baristas de cafeterias; três produtores e proprietários de uma marca de café especial; um pequeno produtor de café; e um produtor médio. Todos os entrevistados eram de São Paulo ou Minas Gerais. As entrevistas são descritas no Quadro 3.

Os pesquisadores analisaram os dados de cada jornal e as entrevistas separadamente utilizando a técnica de codificação aberta (Corbin & Strauss, 2008). Na segunda fase da análise, os quatro pesquisadores discutiram os códigos, verificaram os dados com os antecedentes teóricos e normalizaram os códigos. Em caso de divergências de codificação, os quatro autores discutiram até chegar a uma convergência total dos códigos. Os resultados estão descritos na próxima seção.

ISSN 0034-7590

Quadro 2. **Notícias utilizadas para as citações**

Código	Jornal	Título	Link
N1	O Estado de S. Paulo	10 anos de produtos nacionais	http://paladar.estadao.com.br/noticias/comida,10-anos-de-produtos-nacionais,10000007577
N2	Folha de São Paulo	Grãos especiais refinam o "cafezinho"	http://www1.folha.uol.com.br/folha/equilibrio/noticias/ult263u3652.shtml
N3	Folha de São Paulo	Exportar café em cápsula é exemplo para agregar valor e manter lucros	http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/07/1661857-exportar-cafe-em-capsula-e-exemplo-para-agregar-valor-e-manter-lucros.shtml
N4	O Estado de S.Paulo	A hora da torra: o novo sabor do café	http://paladar.estadao.com.br/noticias/bebida,a-hora-da-torra,10000052100
N5	Folha de São Paulo	Parceria entre produtores e iniciativa privada proporciona ganhos coletivos	http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/me2809201019.htm
N6	Folha de São Paulo	Produtores brasileiros investem em café gourmet para fugir de oscilações	http://www1.folha.uol.com.br/bbc/2015/10/1693140-produtores-brasileiros-investem-em-cafe-gourmet-para-fugir-de-oscilacoes.shtml
N7	Folha de São Paulo	Após dois anos com preço em alta, produtor investe em café especial	http://www1.folha.uol.com.br/fsp/ribeirao/202009-apos-dois-anos-com-preco-em-alta-produtor-investe-em-cafe-especial.shtml
N8	O Estado de S. Paulo	Café especial: um mercado para todos	http://www.estadao.com.br/noticias/geral,cafes-especiais-um-mercado-para-todos,218376
N9	O Estado de S. Paulo	Café especial	http://opiniao.estadao.com.br/noticias/geral,cafe-especial-imp-,832401
N10	O Estado de S. Paulo	Tendências	http://paladar.estadao.com.br/blogs/de-grao-em-grao/tendencias/
N11	O Estado de S. Paulo	Da Pedra Azul para o mundo	http://www.estadao.com.br/noticias/geral,da-pedra-azul-para-o-mundo-imp-,1148826
N12	Folha de São Paulo	Café ganha status de bebida para degustar.	http://www1.folha.uol.com.br/fsp/equilibrio/eq1912200207.htm
N13	O Estado de S. Paulo	Tudo o que cabe na xícara	http://www.estadao.com.br/noticias/geral,tudo-o-que-cabe-na-xicara-imp-,4939

Quadro 3. **Descrições dos entrevistados**

Código	Descrição do entrevistado
E1	Proprietário de um café de terceira onda no bairro de Pinheiros, São Paulo, em 2014
E2	Parceiro de um café de terceira onda no bairro de Vila Buarque, São Paulo
E3	Proprietário de um café de terceira onda no centro do Rio de Janeiro
E4	Proprietário de um café de terceira onda no bairro de Pinheiros, São Paulo
E5a	Um dos proprietários de uma marca de cafés especiais brasileiros que trabalha em todo o processo do café
E5b	Um dos proprietários de uma marca de café especial, responsável pela distribuição e comercialização
E5c	Um dos proprietários de uma marca de café especial, responsável pelo marketing da marca
E6	Dono de uma cafeteria localizada num mercado municipal em Uberlândia, Minas Gerais
E7	Gerente numa cooperativa de produtores de Monte Carmelo
E8a	Gerente na maior cooperativa em Minas Gerais
E8b	Agente comercial e de relacionamento na maior cooperativa em Minas Gerais
E8c	Gerente de logística na maior cooperativa em Minas Gerais
E8d	Gerente de aquisição de café na maior cooperativa em Minas Gerais
E9	Entidade que governa, controla e promove a designação de origem do Cerrado, além de congregar armazéns, certificadores, cooperativas, produtores e outros
E10a	Funcionário de um intermediário na cadeia de valor que fornece suprimentos para cafeterias, tem uma escola de baristas, consulta em torrefação, e fornece equipamento
E10b	Barista/proprietário num intermediário na cadeia de valor
E11	Pequeno produtor de café, que começou a produzir café em 1987 em Minas Gerais (10 hectares)
E12	Produtor médio de café em Monte Carmelo - Cerrado Mineiro, há 25 anos (180 hectares)
E13	Diretor da Associação Brasileira de Cafés Especiais

 CC BY ISSN 0034-7590

RESULTADOS

No Brasil, a cadeia de valor do café tradicional (primeira onda) começou a mudar com o aumento do consumo de café de qualidade superior durante a segunda onda, alavancada pelo consumo de cápsulas de café em casa. Com a terceira onda da cadeia de café, esse cenário está sendo reforçado por meio do aumento da demanda de café especial proveniente de lojas especializadas e dos consumidores, que estão mais exigentes.

> O Brasil é um dos maiores produtores de café, hoje [...] Mas foi somente na última década que a qualidade [...] se espalhou para o país. Produções mais cuidadosamente gerenciadas [...] tornaram-se mais comuns. Baristas treinados estão começando a ser reconhecidos (N1).

> Na década de 1980, o café brasileiro foi associado a um produto adulterado. [...] grãos verdes foram misturados com grãos inferiores e deteriorados [...] mas, na década de 90, com a abertura do mercado e a criação de certificações e associações, o consumo de cafés *gourmet* e certificados aumentou significativamente (N2).

Alguns produtores estão desenvolvendo uma estratégia de longo prazo, baseada na percepção da possibilidade de aumento de valor ao longo da cadeia, ou seja, avaliando se eles poderão vender o grão de alta qualidade ou extrair esse valor com a venda de café torrado em cápsulas, em vez de grão de café verde.

> Já tivemos um café com qualidade 92/100 pontos. Ele pode ser vendido por quase R$ 30.000,00 um saco, enquanto hoje o café *commodity* é um produto de R$ 500,00. Você pode imaginar como é difícil obter um café como este? (E5b)

> [...] o setor será forçado a adicionar mais valor à produção [...] O mesmo café que deixa o Brasil como grão verde para a Europa muitas vezes retorna em cápsulas de café, com um valor muito maior, que é apropriado por indústrias estrangeiras (N3).

> Durante o desenvolvimento da primeira onda, em que o café era uma mercadoria, torrefadoras foram identificadas como importantes intermediários. Elas geralmente tinham um maior controle da cadeia de valor, uma vez que costumam definir a qualidade do grão e o preço do produto. Esse modelo tem predominado até agora.

> O que elas [torrefadoras] fazem é identificar este produtor, [...] elas avaliam a classificação [do café] através de um classificador oficial e, a partir disso [...] decidem se querem comprar ou não e qual o valor (E3).

> Eu sempre tenho os mesmos grãos de café porque o fornecedor [intermediário - torrefação] irá procurá-los nas fazendas e trazê-los para mim [café] (E1).

> Não importa em qual cafeteria elegante de São Paulo você decide tomar seu café. Há boas chances de que os grãos tenham sido torrefeitos por uma das três microtorrefadoras mais famosas no momento (N4).

As cooperativas são um outro exemplo de uma entidade que funciona como um intermediário durante as transações, comprando o café de produtores para exportar ou vender aos grandes retalhistas. Às vezes, os produtores de café recebem valores fixos nessas transações, apesar do fato de que eles poderiam acrescentar mais valor aos seus produtos se pudessem identificar a qualidade do grão.

> Então você tem que trabalhar e tomar nota do que produz. Hoje, você produz o café em sacos e a cooperativa vai lá e R$ 450,00 o saco e é isso [...] Às vezes o café é no valor de R$ 1.000,00/saco (E11).

> É importante que os produtores identifiquem seus grãos de melhor qualidade ou as oportunidades para produzir grãos de melhor qualidade, uma vez que há um mercado que os valoriza em conformidade.

> [...] para além do apoio técnico dado em todos os processos na produção de café especial [...] A divulgação das características de qualidade dos diferentes tipos regionais de cafés brasileiros é também uma de suas prioridades (N14).

ISSN 0034-7590

> O mercado hoje, que nós chamamos a terceira onda de valores, valoriza principalmente este tipo de café (E9).

> Eu [produtor] luto hoje. Se meu café é bom, você não vai chegar e obter meu café [a qualquer preço]. [...] você [cooperativa] vai ter de pagar o meu café em conformidade (E11).

Na cadeia de valor do café tradicional, há uma grande distância entre os produtores e os consumidores finais, e o processo de "grão à xícara" é multifacetado (Kolk, 2014). Foi após o desenvolvimento da segunda e terceira ondas, em que a experiência do consumo de café surgiu e a demanda por grãos de melhor qualidade aumentou, que alguns produtores começaram a trabalhar para reduzir os níveis da cadeia de valor. Esses produtores começaram a torrar e vender seus próprios grãos de café, obtendo preços mais elevados para os seus produtos, e maior valor em uso e valor relacional ao longo da cadeia. Além disso, adotando o que se aproxima de *marketing* multiestágios, os produtores têm desenvolvido uma relação mais cooperante com atores da cadeia de valor e entidades, como a BSCA. Eles apoiam os produtores no processo de identificação dos seus melhores cafés e vendem esse produto *premium* a preços mais elevados.

> Nos últimos 20 anos, a qualidade do café brasileiro tem melhorado significativamente. A difusão de boas práticas de colheita e secagem é o principal componente [...] a formação forneceu as ferramentas necessárias para a gestão de negócios, reunindo empresas de investigação especializada (N5).

> FAF [Fazenda Ambiental Fortaleza] foi [representada por] Isabela [Rapouseiras]. Ela vendeu o café da FAF. Ela costumava comprar o grão verde, torrava e vendia [...] Depois, pessoas de FAF [...] começaram a sua própria torrefação (E4).

> [Os produtores] estão [...] produzindo suas próprias marcas de cafés especiais [...] Os agricultores estão agindo em conjunto para aumentar a qualidade dos seus produtos [...] ele [produtor] usa suas habilidades de provador Q-grade para aconselhar todos os vizinhos sobre como aumentar a qualidade de seus produtos (N6).

> Eu percebi que, melhorando a separação e secagem dos grãos, eu poderia obter uma produção de qualidade superior. Para o próximo ano, nós também investiremos em melhor fertilização e salinização na fábrica (N7).

> Parceria e lealdade são essenciais na cadeia de valor de cafés especiais (E13).

Apesar do grande número de cafés no Brasil (Euromonitor, 2017), as cafeterias em Minas Gerais, uma importante região de produção no Brasil, reconhecem que o mercado ainda precisa ser desenvolvido. Há uma necessidade de os produtores chegarem mais perto dos consumidores finais, e vice-versa, com o objetivo de reduzir a distância de energia nessa cadeia de valor por meio do aumento do conhecimento sobre o café, a produção e as preferências dos consumidores.

> [...] cada pessoa que vem aqui [na cafeteria], nós [...] tentamos inserir no universo de café especial [...] Creio que essa interação é importante para desenvolver o mercado, [...] o mercado [local] ainda não está muito desenvolvido (E6).

> [...] no processo de decisão temos uma voz muito menor [...] Apesar de trabalhar diretamente com [...] o público que realmente bebe café, [...] acabamos não tendo tanto na mão (E6).

No cerrado mineiro, algumas iniciativas foram implementadas para reduzir esses níveis, levando os produtores a identificar possível aumento no valor ao longo da cadeia de produção. Da mesma forma, as iniciativas educam os consumidores sobre café de melhor qualidade e mostram-lhes as diferenças no processo e história daquele café. O valor relacional aumenta quando os atores compreendem os processos uns dos outros e colaboram para desenvolver o mercado. O Projeto Integra é uma iniciativa no cerrado que promoveu uma experiência em que cafeterias puderam compreender a diferença depois de cultivar e preparar grãos de café com melhor qualidade.

> Com o Projeto Integra no cerrado mineiro, eles iam de fazenda a fazenda, levando aos produtores a denominação de origem, gerando pertencimento (E9).

ISSN 0034-7590

> [...] e convidamos alguns clientes, não necessariamente apenas cafeterias, [...] para ir lá para fazer o processo de colheita, separar o café [...] para que o próprio consumidor final pudesse entender o que é um café de qualidade, e o que é um café especial (E10a).

Iniciativas como o Projeto Integra no Brasil começaram a mudar a produção brasileira de café. Tais iniciativas incentivam a proximidade de cafeterias e consumidores finais aos produtores, e há também uma tendência para valorizar a história do produtor por meio da certificação de origem do café.

> Sua história não está perdida. Aquele café não é o mesmo que o outro café. É meu café, é o café daquele produtor [...] E o autor traz uma ferramenta, este produtor de origem acrescentou valor ao seu produto (E9).

Esse cenário ajuda os produtores a compreenderem como o valor econômico é criado ao longo da cadeia e como o valor em uso pode ser apropriado por meio de experiências individuais e contextuais no mercado, que lhes permite oferecer melhores propostas de valor. Os produtores têm de desenvolver capacidades que os ajudem a alcançar seus novos objetivos. As cooperativas agrícolas, universidades locais e a BSCA têm papéis importantes nesse processo, trabalhando com os produtores para melhorar os seus conhecimentos técnicos e gerenciais.

> O trabalho das cooperativas é importante [...] Elas têm um trabalho muito interessante de ir às fazendas da região e mostrar e ensinar os produtores a saborear seus cafés e não serem enganados (E1).

A Associação de Produtores de Café da Alta Mogiana triplicou o número de membros deste ano. [...] a região [...] favorece a produção de cafés especiais por causa do clima. Mas o mais importante é o manuseio dos grãos na pós-colheita (N7).

> Os pequenos e médios produtores da região contam com o apoio da Universidade de Viçosa e das associações de produtores para divulgar informações e vender lotes [café] especiais (N8).

Na terceira onda de café, os baristas e os cafés estão se aproximando dos produtores, buscando a melhor seleção de café para oferecer aos seus clientes e melhorar as técnicas de produção que podem ser compartilhadas. Esse movimento contribui para o desenvolvimento de uma relação mais colaborativa entre intermediários ao longo da cadeia, aumentando, assim, a apropriação de valor para os produtores. Quando os produtores são capazes de decidir qual a percentagem de produção que eles dedicarão aos grãos de qualidade superior, com base na demanda do mercado, obtêm maior valor, porque podem obter o melhor valor possível das suas terras.

> Era aproximar [a cafeteria] da produção. Foi um movimento inverso, mas hoje em dia, ao mesmo tempo, permitiu que outros produtores chegassem ao mercado sem depender de vendas de matérias-primas (E3).

> [Sobre Isabela Raposeiras, barista e proprietária de uma cafeteria de terceira onda importante no Brasil] [...] [ela] mostra ao pequeno produtor que se ele investir em qualidade terá um retorno maior. Trata-se de uma cadeia de valor (E4).

> Negociar diretamente com o produtor de café ajuda-me a ter uma maior compreensão de café (N9).

> A participação desse profissional [barista] fica mais forte. Há um contato mais próximo com o produtor. Eles visitam a fazenda, veem o grão desde o crescimento até a colheita, e tentam entender se os processos são sustentáveis (N10).

Esse aumento na apropriação de valor provavelmente ocorre porque esses produtores estão mais próximos dos consumidores finais, e a identificação das suas preferências de consumo pode levar a uma estratégia de incentivo mais forte na oferta de café especial (Kleinaltenkamp et al., 2012). A obtenção de conhecimentos sobre como seus processos de produção podem ser melhorados e como podem oferecer mais valor aos clientes é crucial para os produtores apropriarem valor de troca e valor em uso mais adequados.

> Hoje em dia, vários produtores têm investido no processo de torrefação. Eles têm investido em tentar descobrir como o consumidor bebe esse café e pretendem adequar o processo de

 CC BY ISSN 0034-7590

> torrefação para o produto que [o consumidor final] quer (E3).
>
> [O produtor] participa em todo o processo, desde o cultivo até a degustação, terminando por concluir com os métodos de extração de bebidas – sempre fabricadas (N11).

Todas essas mudanças podem levar a oportunidades para novos profissionais. Os produtores estão muito mais preocupados com a aprendizagem sobre o processo de produção, bem como sobre o setor e a sua evolução.

> O novo mundo [...] exigirá novos profissionais. [...] Se nós [produtores] não estamos preparados, seremos devorados. [...] Nós saímos [Mestrado em Ciências do Café] com o conhecimento sobre todo o setor cafeeiro, e não apenas do processo de produção (N13).

DISCUSSÃO FINAL

O mercado do café e sua respectiva cadeia de valor têm experimentado muitas mudanças, devidas às novas tendências de comportamento do consumidor e técnicas de produção para responder a essa procura. As mudanças no processo de produção têm como objetivo oferecer uma melhor qualidade de bebida e estão aliadas a uma mudança na proposição de mercado e relacionamento com os consumidores que nortearam o desenvolvimento das novas ondas de café.

Na primeira fase, o café era considerado uma mercadoria, e os produtores não estavam preocupados com a qualidade do produto, a diferenciação ou o entendimento de como os consumidores apropriaram valor em uso durante suas experiências de consumo. O foco da primeira onda foi o valor de troca. Os produtores estavam interessados em volume. Utilizaram os preços internacionais e requisitos de qualidade básicos, o que resultou em produtos de elevada produção e de baixa qualidade. Durante a segunda e terceira ondas, os novos processos de produção e consumo deixaram para trás um produto e experiência comoditizados. Os produtores, impulsionados por torrefadoras e cafeterias de varejo, começaram a investigar como os consumidores se apropriaram do valor durante toda a experiência do consumo de café.

A segunda onda, definida pela entrada no mercado da Starbucks e pela distribuição de cápsulas de café da Nespresso, foi um marco na história do café. Os novos hábitos de consumo exigiram novos produtos e experiências que demandavam que os produtores desenvolvessem capacidades que não possuíam quando se concentravam no café como mercadoria. A qualidade tornou-se uma premissa, e os atores da cadeia de valor concentraram-se no aumento do valor em uso para todas as partes interessadas por meio de uma estratégia de atração em que cafés de varejo (como a Starbucks e intermediários, como o Illy Coffee) transmitiram as necessidades dos consumidores finais aos produtores.

A terceira onda pode ocorrer por causa do conhecimento e das relações desenvolvidas por alguns produtores durante a segunda onda. Os produtores agora conseguem aproximar-se dos consumidores finais, identificando suas necessidades e oportunidades para que possam ser mais ativos durante a experiência. Os produtores desenvolveram capacidades para cocriar experiências valiosas com intermediários e consumidores finais durante os processos especiais de produção e consumo de café. Alguns produtores parecem adotar uma estratégia mais próxima do *marketing* multiestágios, em que o objetivo não é entender as necessidades dos consumidores finais, mas desenvolver relações de cooperação ao longo de toda a cadeia de valor (Kleinaltenkamp et al., 2012). A qualidade do grão de café já não é suficiente: a singularidade e as experiências sensoriais e emocionais que envolvem os clientes como cocriadores de valor ativo são necessárias. Os produtores visam uma maior cooperação ao longo da cadeia de valor, criando relacionamentos com outros atores da cadeia e utilizando uma estratégia de incentivo e dissuasão para que possam prover experiências mais valiosas para os consumidores finais. Os dados mostraram que os produtores se aproximavam dos consumidores finais por meio da redução das camadas da cadeia de valor. Isso os leva a apropriar mais valor em uso para si próprios e lhes permite cocriar mais oportunidades para aumentar o valor em uso para os consumidores finais. Os intermediários são necessários, especialmente para a eficiência distributiva e econômica. Porém, um relacionamento mais colaborativo pode ser alcançado quando os produtores estão mais bem informados sobre seus produtos e o mercado está funcionando adequadamente.

No entanto, ainda existem dificuldades sentidas pelos pequenos produtores em alcançar capacidades que os levam a desenvolver uma relação de poder mais simétrica com intermediários. Os pequenos produtores não têm volume para exportar diretamente, e é importante que estejam preparados para avaliar a qualidade do produto e ter as ferramentas para promover seu produto, para que ele não "desapareça" ao longo da cadeia. A origem e a história do café especial podem promover

experiências únicas e valor para os consumidores finais. Os produtores que cooperam e são ativos nesse processo podem apropriar-se de mais valor.

Este estudo investigou a cadeia de valor do café durante o desenvolvimento da terceira onda. Observamos um fluxo semelhante ao de outras cadeias do agronegócio, como as de queijo, produtos de cacau e de chocolate, mel, cerveja e vinho. É claro que os consumidores finais estão interessados tanto em produtos com maior qualidade como em experiências únicas. Atores da cadeia de valor, portanto, precisam concentrar-se no desenvolvimento de relações de cooperação ao longo da cadeia para oferecer oportunidades para aumentar o valor em uso.

O terceiro movimento da onda também pode representar uma oportunidade para pequenos e médios produtores que não produzem em grande escala e têm dificuldade em competir na primeira e segunda ondas. O aumento dos esforços da relação cooperativa entre os atores da cadeia que procuram oferecer experiências exclusivas é uma oportunidade para apoiar a lealdade entre os atores da cadeia. Por último, o aumento do valor em uso entre a cadeia de valor pode, por conseguinte, conduzir a um aumento do valor de troca, permitindo preços e margens mais elevados para os atores envolvidos que fornecem experiências valiosas ao consumidor final.

Além disso, toda essa evolução no mercado promove oportunidades para a coexistência das três ondas. Os consumidores podem decidir participar nas ondas diferentes consoante a experiência que desejam nesse momento e o contexto do momento. Esse fenômeno é um tema interessante para futura investigação.

REFERÊNCIAS

Arnould, E. J., Platina, A., & Ball, D. (2009). Does fair trade deliver on its core value proposition? Effects on income, educational attainment, and health in three countries. *Journal of Public Policy and Science*, *28*(2), 186-201. doi:10.1509/jppm.28.2.186

Ballantyne, D., & Varey, R. J. (2006). Creating value-in-use through marketing interaction: The exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory*, *6*(3), 335-348. doi:10.1177/1470593106066795

Brandenburger, A. M., & Stuart, H. W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, *5*(1), 5-24. doi:10.1111/j.1430-9134.1996.00005.x

Brenes, E. R., Bolanos, I. B., Burciaga, R., Jimeno, M., & Salas, F. (1997). Café Britt, S.A. *Journal of Business Research, 38*(1), 23-33. doi:10.1016/S0148-2963(96)00115-4

Chade, J. (2012, Abr. 18). Tudo que cabe na xícara. *O Estado de S. Paulo*. Recuperado de http://www.estadao.com.br/noticias/geral,tudo-o-que-cabe-na-xicara-imp-,4939

Chan, K. W., Yim, C. K., & Lam, S. S. (2010). Is customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from professional financial services across cultures. *Journal of Marketing*, *74*(3), 48-64.

Claro, D., & Claro, P. B. O. (2004). Coordinating B2B cross-border supply chains: The case of the organic coffee industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *19*(6), 405-414. doi:10.1108/08858620410556345

Conselho dos Exportadores de Café do Brasil. (2017). *Relatório mensal de exportações*. Recuperado de http://www.cecafe.com.br/publicacoes/relatorio-de-exportacoes/

Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, USA: Sage.

Euromonitor (2017). Self-service cafeterias in Brazil. *Sistema de bibliotecas FGV portal*. Recuperado de http://www.portal.euromonitor.com.sbproxy.fgv.br/portal/analysis/tab

Guimarães, E. R., Castro, L. G. de, Júnior, & Andrade, H. C. C. de (2016). A terceira onda do café em Minas Gerais. *Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras*, *18*(3), 214-227.

Humphreys, A., & Latour, K. A. (2013). Framing the game: Assessing the impact of cultural representations on consumer perceptions of legitimacy. *Journal of Consumer Research*, *40*(4), 773-795. doi:10.1086/672358

Kleinaltenkamp, M., Rudolph, M., & Classen, M. (2012). Multistage marketing. In M. S. Glynn, & A. G. Woodside (Eds.), *Advances in business marketing & purchasing* (Vol. 18, pp. 141-174). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.

Kolk, A. (2014). Linking subsistence activities to global marketing systems: The role of institutions. *Journal of Macromarketing*, *34*(2), 186-198. doi:10.1177/0276146713500307

Lemps, A. H. de. (1998). As bebidas coloniais e a rápida expansão do açúcar. In J.-L Flandrin, & M. Montanari. (Eds.), *História da alimentação* (2nd ed, pp. 611-624). São Paulo, SP: Estação Liberdade.

Lindgreen, A., & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, *34*(7), 732-748. doi:10.1016/j.indmarman.2005.01.001

Macdonald, E. K., Kleinaltenkamp, M., & Wilson, H. N. (2016). How business customers judge solutions: Solution quality and value in use. *Journal of Marketing*, *80*(3), 96-120. doi:10.1509/jm.15.0109

Miguel, P. L. S., Brito, L. A. L., Fernandes, A. L., Tescari, F. V. C. S., & Martins, G. S. (2014). Relational value creation and appropriation in buyer-supplier relationships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 44*(7), 559-576. doi:10.1108/IJPDLM-09-2012-0291

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, *78*(1). Recuperado de https://hbr.org/

Ritzer, G., & Jurgenson, N. (2010). Production, consumption and prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital prosumer. *Journal of Consumer Culture*, *10*(1), 13-36. doi:10.1177/1469540509354673

Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of Business Research*, *22*(2), 159-170. doi:10.1016/0148-2963(91)90050-8

Sheth, J. N., & Uslay, C. (2007). Implications of the revised definition of marketing: From exchange to value creation. *American Marketing Association*, *26*(2), 302-307. doi:10.1509/jppm.26.2.302

Siqueira, T. V. de. (2006). A cultura do café 1961 – 2005 (BNDES). *Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior*. Recuperado de https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/2264

Tescari, F. V. C. S., & Brito, L. A. L. (2016). Value creation and capture in buyer-supplier relationships: A new perspective. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *56*(5), 474-488. doi:10.1590/S0034-759020160503

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2006). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing, 68*(1), 1-17. doi:10.1509/jmkg.68.1.1.24036

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science, 36*(1), 1-10. doi:10.1007/s11747-007-0069-6

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing, 34*(1), 46-67. doi:10.1016/j.ijresmar.2016.11.001

Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, *26*(3), 145-152. doi:10.1016/j.emj.2008.04.003

Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *25*(2), 139-153. doi:10.1007/BF02894350

Zeithmal, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, *52*(3), 2-22. doi:10.2307/1251446

Zylbersztajn, D., & Farina, E. M. (2001). *Projeto: Diagnóstico sobre o sistema agroindustrial de cafés especiais e de qualidade superior do estado de Minas Gerais: Relatório final*. São Paulo, SP: Sebrae