

6° CLAC

Sexto Congresso Latinoamericano de Clusters

METODOLOGIA P&A DE INTELIGÊNCIA PRÉ-COMPETITIVA (E CASO COLÔMBIA)

Carlos H. J. Brando
P&A Marketing Internacional
Maio 2011



A COMPLEXIDADE DOS CLUSTERS AGRO-INDUSTRIAIS

- Falta de metodologias adequadas para ambientes institucionalmente complexos como no agronegócio
- Muitos elos na cadeia: difícil atingir convergência
- Interesses são distintos
- Objetivos são comuns



METODOLOGIA P&A DE INTELIGÊNCIA PRÉ-COMPETITIVA

- Criada para desenvolver estratégias em ambientes institucionais (clusters) complexos
 - participantes de diversos setores
 - grande número de produtores
 - sistema de compras concentrado
 - instituições fortes - cooperativas / associações
 - grande influência do governo
 - produto com atributos múltiplos / grande apelo
- Desenvolvida para o agronegócio (de países em desenvolvimento)
- Aplicada com sucesso crescente em 6 países + Brasil
- Adaptável para diferentes setores e tipos de negócios

COOPERAÇÃO PRÉ-COMPETITIVA



O QUE A METODOLOGIA P&A ACRESCENTA?

- Aplica-se a clusters completos, principalmente no agronegócio
- Para ambientes institucionais complexos, do produtor ao mercado
- Ideal para produtos agroindustriais
 - café
 - carnes
 - cacau
 - lácteos
 - sucos
 - etc
- Usa análises intra e inter setoriais
- Viabilidade e liberação de recursos requer consenso do cluster completo



DESENVOLVIMENTO ORIGINAL DA METODOLOGIA



- Agronegócio café:
 - pequenos a grandes produtores
 - diversos intermediários
 - exportadores e importadores
 - pequenas a grandes indústrias
 - varejo multi-canaís
 - consumidores globais
- Complexidade no campo
- Complexidade na indústria
- Complexidade na cadeia



PASSO A PASSO DA CRIAÇÃO DA METODOLOGIA

- Benchmarking
- Análise profunda dos ambientes externo e interno
- Metodologia para trabalho em grupo
- Busca das convergências
- Validação em diversos ambientes



BENCHMARKING

- Organização Internacional do Café (OIC) - 2003
- Benchmarking “Caso Brasil”
- Maior sucesso mundial no aumento de consumo de alimentos
- “Benchmarking negativo”
 - países que tentaram...
 - e falharam
- Análise comparativa de 5 países
- Benchmarking mais profundo
 - buscar / definir metodologia...
 - e não copiar estratégias e ações



GUIA PRÁTICO PARA PROMOVER O CONSUMO DE CAFÉ EM PAÍSES PRODUTORES



GUIA PRÁTICO PARA PROMOVER O CONSUMO DE CAFÉ

- Metodologia para promover o consumo
 - diagnóstico
 - avaliação
 - estratégias
 - controle
 - ferramentas
- Componentes de eficácia comprovada
 - estratégias
 - ferramentas
- Arranjos organizacionais
 - estrutura (incremental)
 - projetos
 - fundos
- Material de suporte
 - “cases” relevantes
 - metodologias de apoio

ESPAÑOL



ENGLISH



FRANÇAIS



6° CLAC

Sexto Congresso Latinoamericano de Clusters

P&A
marketing internacional



© Copyright P&A

DO GUIA À METODOLOGIA P&A DE INTELIGÊNCIA PRÉ-COMPETITIVA I

- Benchmarking isolado de estratégias e ações
- Não havia continuidade
- Faltavam recursos
- Faltava enfoque sistêmico
- Ações eram implementadas mas não se criavam programas



GUIA TINHA “O QUE E COMO FAZER”
MAS FALTAVA ALGO...

6° CLAC

Sexto Congresso Latinoamericano de Clusters

P&A
marketing internacional



© Copyright P&A

DO GUIA À METODOLOGIA P&A DE INTELIGÊNCIA PRÉ-COMPETITIVA II

- Guia apresenta estrutura organizacional ideal
- Guia não mostra como criar tal estrutura



ELO QUE FALTAVA

- Workshops iniciais em países para buscar soluções
- Proposta de metodologia para criar estrutura e programa
- Aplicação e evolução da metodologia



6° CLAC

Sexto Congresso Latinoamericano de Clusters

P&A
marketing internacional



© Copyright P&A

APLICAÇÃO E EVOLUÇÃO DA METODOLOGIA EM PROGRAMAS DE CONSUMO DE CAFÉ

- Índia (2006)
- México (2006)
- Indonésia (2006)
- El Salvador (2007)
- Costa Rica (2008 / 09)
- Colômbia (2008 / 09)



BUSCANDO SOLUÇÕES ESTRATÉGICAS
PARA CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL
DO MERCADO DOMÉSTICO DE CADA PAÍS

6° CLAC

Sexto Congresso Latinoamericano de Clusters

P&A
marketing internacional



© Copyright P&A

METODOLOGIA APLICADA EM OUTROS CONTEXTOS

- Agenda Estratégica da Cafeicultura Brasileira (2008)
 - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
 - produtores, exportadores, indústria, pesquisa e governo
- Vietnã
 - como atrair atores relevantes?
- Universidade Illy do Café
 - APLs
- El Salvador?
 - do consumo para a cafeicultura



METODOLOGIA P&A DE INTELIGÊNCIA PRÉ-COMPETITIVA I

- Diagnosticar interações no agronegócio
 - motivações
 - temores
 - preocupações competitivas de atores, líderes e associações
- Consultar setores separadamente
 - workshop setorial
 - validar / modificar diagnóstico
 - enfraquecer / diminuir resistências
 - propor situações ganha - ganha com base em benchmarking
- Consolidar resultados setoriais em matriz de variáveis chave



METODOLOGIA P&A DE INTELIGÊNCIA PRÉ-COMPETITIVA II



- Discutir e priorizar matriz de variáveis chave
 - workshop com líderes setoriais
 - **dinâmicas com grupos heterogêneos e homogêneos**
 - definir pontos de convergência
- Analisar matriz de variáveis chave
 - média e desvio padrão (grupos heterogêneos e homogêneos)
 - soluções comuns ganha - ganha com base em benchmarking
- Propor soluções
 - estratégia
 - estrutura
 - estimativa de orçamento
- Workshop amplo de validação
- Interação se necessário



BARREIRAS À APLICAÇÃO DE METODOLOGIAS PRÉ-COMPETITIVAS

- Nós somos concorrentes (intra - setores)
- Nós somos antagonistas (entre - setores)
- Não é meu / nosso trabalho pensar / alinhar corrigir o agronegócio
- Não é importante para o cliente / consumidor
- Nós somos muito diferentes (tamanho / ramo de negócio / valores)

**METODOLOGIA P&A CONSIDERA
E ENFRAQUECE ESTAS BARREIRAS**



PORQUE A METODOLOGIA P&A OBTÉM SUCESSO

- Início do processo
 - poucos participantes influentes
 - grandes e/ou pequenos
 - altamente motivadose consultor neutro, com credibilidade (P&A)
- Desenvolve visão
 - clara
 - compartilhada
 - que cria valor para todos
- Processo aberto e transparente
- Métricas claras
 - acompanhamento
 - atribuição de responsabilidades
 - cronograma (estrutura organizacional)



VANTAGENS DA METODOLOGIA P&A

- União de distintos setores do mesmo cluster em torno de projeto comum
- Mobilização e motivação dos participantes
- Decisões baseadas em consenso estratégico
- Projetos com benefícios para todos
 - crescimento do setor
 - ações e resultados de longo prazo
- Formação de redes de cooperação **duráveis**



CASO COLÔMBIA

Situação preocupante em 2008

- Consumo de café caía na Colômbia
- Café percebido como bebida tradicional, sem atrativos
- Café sendo substituído por outras bebidas
- Mitos relacionados a café & saúde prejudicavam consumo
- Investimento individual das marcas em promoção não conseguia evitar queda do consumo
- Indústria de café (torradores + solúvel) muito preocupada com o futuro do negócio



6° CLAC

Sexto Congresso Latinoamericano de Clusters

P&A
marketing internacional



© Copyright P&A

ATIVIDADES PARA REVERTER O QUADRO I

- Ano 2008
 - reunião inicial com representantes do cluster
 - análise inicial da situação
 - apresentação da Metodologia P&A
- Ano 2009
 - reuniões com setores
 - produtores de café (FNC)
 - exportadores
 - torradores pequenos
 - torradores médios / grandes
 - indústria solúvel
 - varejistas - mercadinhos / supermercados
 - cafeterias / varejistas
 - governo
 - associações de classe



ATIVIDADES PARA REVERTER O QUADRO II

- Ano 2009 (continuação)
 - aplicação da Metodologia P&A
 - análises de variáveis chave
 - dinâmicas de grupo
 - integração do grupo
 - definição de linhas estratégicas para um programa de consumo de café
 - programa é estruturado com assessoria P&A



ANO 2010 - PROGRAMA TOMA CAFÉ

- Necesitas más cuerda? Toma Café
 - lançamento oficial 9/3/2010
 - cobertura dos principais meios - TV, rádio, internet, jornais
 - marca coletiva do programa



- Diversas ações desenvolvidas ao longo do ano
 - internas: entre os participantes
 - externas: para o consumidor final

- Atividades focadas em 3 linhas
 - benefícios do café
 - colocar o café na moda
 - valorização em canais





TOMA CAFÉ - PRIMEIROS RESULTADOS

- Quebra da tendência / consumo de café pára de cair (Nielsen)
- Centenas de médicos visitados pelo programa
- Cursos de capacitação para dezenas de pequenos varejistas - “El negocio com más cuerda”
- Rede de apoio ao programa fortalecida
- Maior presença de café (consumo) na mídia
- Mais dinamismo na categoria
 - mais investimentos em publicidade própria
 - marcas mais confiantes



6° CLAC

Sexto Congresso Latinoamericano de Clusters

 P&A
marketing internacional



© Copyright P&A

TOMA CAFÉ NOVOS DESAFIOS

- Ano 2011

- chegar aos jovens
- promover a experiência do consumo de café
- novas campanhas: “Colombianos com más cuerda” / Mundial sub-20 futebol
- Internet / eventos / festivais / promoções / comunicação



META: AUMENTAR CONSUMO DE CAFÉ 30% EM 6 ANOS



RESUMO DO CASO COLÔMBIA

1. Aplicação da Metodologia P&A de Inteligência Pré-Competitiva
2. Mobilização e organização do cluster
3. Estruturação do projeto
4. Participação ativa dos atores + investimentos adequados
5. Formação de rede de cooperação durável
6. Disponibilização de recursos por participantes
7. Resultados importantes para todos (empresas e setor)
8. Assessoria da P&A

LONGO PRAZO → CRESCIMENTO DA CATEGORIA





É possível criar redes de
cooperação em ambientes
(clusters) complexos com
metodologia de inteligência
pré-competitiva adequada

6° CLAC

Sexto Congresso Latinoamericano de Clusters



© Copyright P&A

MUITO OBRIGADO!



peamarketing@peamarketing.com.br