

UNIVERSIDADE JOSÉ DO ROSÁRIO VELLANO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM SISTEMAS DE PRODUÇÃO NA AGROPECUÁRIA  
JERÔNIMO GIACCHETTA

**ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E VANTAGEM COMPETITIVA NA PRODUÇÃO  
DE CAFÉS ESPECIAIS**

ALFENAS – MG  
2011

JERÔNIMO GIACCHETTA

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E VANTAGEM COMPETITIVA NA  
PRODUÇÃO DE CAFÉS ESPECIAIS

Dissertação de mestrado apresentada à  
Universidade José Do Rosário Vellano  
(UNIFENAS) como requisito parcial para  
aprovação no curso de mestrado Profissional em  
Sistemas de Produção na Agropecuária.

Orientador: Prof. Dr. José Messias Miranda

Giacchetta, Jerônimo

Estratégia empresarial e vantagem competitiva na produção de cafés especiais/.—Jerônimo Giacchetta.—Alfenas: UNIFENAS, 2011.

48 f.

Orientador : Prof.Dr José Messias Miranda

Dissertação(Mestrado em Sistemas de Produção na Agropecuária)- Universidade José do Rosário Vellano.

1.Estratégia de negócios 2. Café especial 3. Vantagem competitiva I.Título

CDU: 633.73(043)

Dedico esta dissertação à minha mãe e à minha esposa, que sempre me apoiam nas adversidades e nas alegrias da vida.

## **LISTA DE TABELAS**

**1 – Demonstrativo do tipo de café produzido pela Fazenda Ponto Alegre antes de 1992 e atualmente.....29**

**2 – Demonstrativo da participação relativa nas compras dos clientes da Fazenda Ponto Alegre.....31**

## RESUMO

GIANCCHETTA, Jerônimo. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva na produção de cafés especiais**. Alfenas-MG: UNIFENAS, 2011. 48 f.

Analisou-se uma empresa que atua no setor de produção de cafés especiais, levantando-se os principais aspectos relativos à gestão estratégica da empresa na busca de se obter vantagem competitiva no mercado de cafés especiais. A análise foi realizada na Fazenda Ponto Alegre, empresa constituída para atuar com fins específicos de empresa rural. A Fazenda se localiza no município de Cabo Verde, bairro Coelhos, estado de Minas Gerais. Para a análise da empresa usou-se o método da entrevista semiestruturada, onde os entrevistados foram orientados por dois questionários com um roteiro básico. Um questionário foi voltado para como eram os métodos de trabalho e gestão da empresa quando se produzia cafés tipo commodities, até o ano de 1992, o outro abordou a situação atual da empresa, na produção de cafés especiais. Os questionários foram a base para uma análise comparativa do que mudou nas duas abordagens e o que isto trouxe de vantagens e desvantagens no negócio. De acordo com as informações levantadas através dos questionários e do modelo de extração das cinco forças competitivas, a Fazenda Ponto Alegre utilizou estratégia empresarial para se posicionar de maneira diferenciada no mercado de cafés especiais, alcançando o objetivo de se conseguirem as fontes de vantagem competitiva no meio empresarial como reputação, marca, produto de qualidade superior e geração de valor ao cliente. A fazenda Ponto Alegre é hoje reconhecida pelo mercado comprador de cafés especiais como um fornecedor de confiança, o que contribuiu para que a empresa continuasse na sua atividade, sendo um destaque de excelência que gerou valor aos seus proprietários e aos seus colaboradores.

**PALAVRAS CHAVE:** estratégia de negócios; café especial; vantagem competitiva

## ABSTRACT

GIANCCHETTA, Jerônimo. **Business strategy and competitiva advantage in the production of specialty coffees.** Alfenas-MG: UNIFENAS, 2011. 48 f.

A company engaged in special coffee production was evaluated regarding the main aspects of the strategic business management in order to obtain competitive advantage in the specialty coffee market. The research was conducted at Fazenda Ponto Alegre, in the rural area of the city of Cabo Verde, Coelhos district, state of Minas Gerais, Brazil. A semi-structured interview was carried out when the interviewees were instructed by two questionnaires with a basic guide. One of the questionnaires asked about the work methods and business management at the time when the farm used to produce commodity-type coffees before 1992; the other approached the present situation of the company in the specialty coffee production. Based on the questionnaires, a comparative analysis of the two approaches was made to verify the business advantages and disadvantages. According to information gathered through questionnaires and extraction models of the five competitive forces, the Fazenda Ponto Alegre used sound business strategies to position themselves ahead of the competition in the special coffee market, reaching the goal of getting competitive advantage in business, such as reputation, brand, top quality product, and customer value. The Ponto Alegre farm is recognized by the specialty coffee buyers as a reliable supplier, which contributed for the company to continue their activity in being a model of excellence that generated value to their owners and collaborators.

**KEYWORDS:** business strategy; specialty coffee ;competitive advantage

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>07</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>09</b>
<b>2.1</b>	<b>A estratégia empresarial.....</b>	<b>09</b>
<b>2.2</b>	<b>A vantagem competitiva e a diferenciação.....</b>	<b>11</b>
<b>2.3</b>	<b>O marketing.....</b>	<b>14</b>
<b>2.3.1</b>	<b>A segmentação de mercado e a geração de valor.....</b>	<b>15</b>
<b>2.4</b>	<b>A diferenciação no mercado de café.....</b>	<b>18</b>
<b>3</b>	<b>MATERIAL E MÉTODOS.....</b>	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>23</b>
<b>4.1</b>	<b>A empresa e a gestão.....</b>	<b>23</b>
<b>4.2</b>	<b>A produção.....</b>	<b>24</b>
<b>4.3</b>	<b>Os processos produtivos e infraestrutura.....</b>	<b>26</b>
<b>4.4</b>	<b>Os cafés diferenciados e o marketing.....</b>	<b>28</b>
<b>4.5</b>	<b>Os cafés diferenciados e a comercialização.....</b>	<b>31</b>
<b>4.6</b>	<b>As cinco forças de Porter no negócio da fazenda Ponto Alegre.....</b>	<b>32</b>
<b>4.6.1</b>	<b>A rivalidade entre os concorrentes do mesmo setor.....</b>	<b>32</b>
<b>4.6.2</b>	<b>A ameaça de novos entrantes.....</b>	<b>34</b>
<b>4.6.3</b>	<b>A entrada de produtos substitutos.....</b>	<b>34</b>
<b>4.6.4</b>	<b>O poder dos fornecedores.....</b>	<b>35</b>
<b>4.6.5</b>	<b>O poder dos compradores.....</b>	<b>35</b>
<b>4.7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>37</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>39</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>40</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A internacionalização dos mercados ou globalização foi um objetivo a ser alcançado por países, empresários e comerciantes durante a existência do homem. Historicamente sempre se tentou cada vez mais abrir e expandir novas fronteiras comerciais. Isto tudo vem desde os tempos primevos da humanidade, quando se iniciaram os processos de trocas e escambo de mercadorias excedentes dos processos produtivos. O que tonificou este processo globalizante foi a revolução tecnológica das duas últimas décadas. Diferente das outras épocas, esta revolução tecnológica trouxe no seu bojo a velocidade das mudanças.

A velocidade é o adjetivo que mais preocupa os empresários e empreendedores que atuam no comércio mundial. Os empresários vivem hoje em ambiente hostil e mutante, o que torna necessário montar e sempre adequar estratégias diferenciadas para se alcançarem vantagens competitivas no mundo moderno. A competição, nos tempos de hoje, se dá pela diminuição dos custos ou pelo aumento da geração de valor via diferenciação da mercadoria produzida. Na área agrícola, dentro do setor produtor de alimentos, a competição se dá pelo sistema econômico de concorrência perfeita, onde temos produtos agrícolas homogêneos e uma disputa pelo mercado por milhares de produtores rurais no planeta.

No meio rural os modelos de pensamento ainda se notabilizam pela tradição do negócio que passou por várias gerações da família. Entender o ambiente mutante e promover estratégias novas para um negócio tradicional no setor agrícola não é fácil. Diante da enorme velocidade que as mudanças têm ocorrido nas cadeias produtivas agrícolas, exigindo dos produtores rurais posturas novas diante de novos problemas, a necessidade de se adequar e desenvolver novos negócios e produtos se tornou uma realidade neste meio. A sobrevivência empresarial e a competição acirrada, que sempre existiu no meio industrial, chegou ao campo juntamente com a tecnologia, a informação e o processo de globalização.

Os produtores rurais também não escapam da necessidade de se adequarem processos, mudar a cultura empresarial, planejar novas estratégias de negócios e controlar de forma detalhada as atividades que permeiam o seu negócio. A análise da Fazenda Ponto Alegre e a mudança da sua estratégia procurou responder alguns questionamentos e hipóteses. O novo produto trouxe geração de valor aos investidores do negócio? O novo modelo de negócio trouxe vantagem competitiva para a empresa? Houve mudança de relacionamento com o mercado (marketing), que mantivesse a empresa na atividade? Promover a estratégia da diferenciação de produto melhorou a imagem da empresa no mercado?

Analisar se o uso de estratégias empresariais diferenciadas criam vantagens competitivas e conseqüentemente geram valor ao produtor de café foi o objetivo principal desta dissertação, onde analisou-se a Fazenda Ponto Alegre, uma unidade de produção que alterou seus paradigmas tradicionais para continuar competindo no seu mercado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Segundo Oliveira (2001), o ambiente e a sua ligação com a empresa é o que relaciona o conceito básico de estratégia, onde a empresa procura definir e operacionalizar a maximização dos resultados da interação estabelecida através da estratégia. Conforme Steiner (1979), citado por Oliveira (2001), a estratégia na antiga Grécia significava tudo que o general faz, literalmente, a arte do general, derivada da palavra grega *estrategos* que significa general. Thompson e Strickland III (2000) mostram que para atingir o melhor desempenho das empresas os gerentes executam um conjunto de mudanças competitivas e comerciais que são a estratégia da organização, ou seja, o planejamento do jogo de gerência que reforça a posição da organização no mercado, promove a satisfação dos clientes e atinge os objetivos de desempenho. Seguindo no mesmo raciocínio, sem a estratégia um gerente não tem um rumo previamente considerado para seguir, um mapa ou um programa de ação unificado para produzir os resultados almejados. A estratégia de uma empresa é representada pelo conjunto de objetivos e instrumentos decididos no sentido de a empresa evoluir a horizontes de longo prazo, onde a gestão estratégica aplica as medidas de gerenciamento para que sejam atingidos os objetivos. Uma modificação de cultura ou procedimentos empresariais é o que alcança a ação estratégica que se relaciona com uma mudança, uma transformação de escala, uma troca ou retificação de rumos adotados (RODRIGUES e MENDES, 2004). Já nos tempos de Péricles (450 a.c.) as habilidades gerenciais de administração, liderança, oratória e poder é o que designava estratégia (CHIAVENATO e SHAPIRO, 2003). Eles ainda mostram que a estratégia foi utilizada na competição militar, política, esportiva, biológica e principalmente nos negócios, onde os estrategistas usam a imaginação e a capacidade de raciocínio lógico para acelerar os efeitos da competição e a velocidade das mudanças. Ainda de acordo com

Chiavenato e Shapiro (2003), para possuir uma vantagem única cada um precisa ser diferente o suficiente para demonstrar que até pode se parecer com os demais, porém são diferentes. Eles conceituam a estratégia empresarial como muito complicado, dizendo que a estratégia tem a ver com a totalidade da organização, o seu futuro, o comportamento global da organização com relação ao ambiente que a circunda. O conjunto de decisões que molda o caminho escolhido para chegar ao objetivo também é estratégia e precisa ser planejada, conforme Chiavenato e Shapiro (2003), que também definem estratégia como a vantagem competitiva, que pode dar margem para a empresa ganhar, da maneira mais eficiente possível, uma margem sustentável sobre seus concorrentes. Uma boa estratégia pode assegurar a melhor alocação de recursos em antecipação aos movimentos dos oponentes às circunstâncias do ambiente. A estratégia está associada às questões relevantes que uma organização enfrenta e às decisões que ela tem que tomar a respeito das mesmas, que acabam determinando seu sucesso ou fracasso, definindo o que a empresa ou organização é ou deveria ser através da estratégia, moldando a persona da organização (BESANKO *et al.*, 2006). Mintzberg (2004) citando Porter (1980, 1985) diz que para algumas pessoas estratégia é posição, a definição de determinados produtos em determinados mercados. Conforme Porter (1986), uma estratégia empresarial competitiva assume uma ação, seja ofensiva ou defensiva, de posicionar a empresa de acordo que as suas capacidades possam proporcionar a melhor defesa diante de um conjunto de forças competitivas existentes, melhorar a posição relativa da empresa ao influenciar o equilíbrio de forças através dos movimentos estratégicos e antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas escolhendo uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes dos rivais. A expressão estratégia empresarial pode ser resumida no posicionamento da empresa em relação ao ambiente, a interação entre os aspectos internos e externos da empresa alocados no ambiente, na abordagem de futuridade ou antevisão de aspectos futuros para se alcançar um objetivo, através da formatação das

principais ações da empresa (OLIVEIRA, 2001). O sucesso ou fracasso das empresas depende da concorrência, sendo que a estratégia competitiva busca uma posição competitiva em determinado setor, visando estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência (PORTER, 1989). Segundo Fairbanks e Lindsay (2002), estratégia consiste em tomar decisões individualmente distintas ao longo de dimensões bem definidas, constituindo um primeiro passo crucial para nutrir as forças ocultas de crescimento, sabendo que não fazer opções é deixar que outros façam.

## **2.2 A VANTAGEM COMPETITIVA E A DIFERENCIAÇÃO**

Quando uma empresa tem vantagem sobre as rivais para atrair os clientes e defender-se contra forças competitivas ela tem vantagem competitiva. Estratégias vencedoras têm apoio em vantagens competitivas sustentáveis. Estar em uma localização geográfica mais conveniente, ter uma tecnologia patenteada, obter custos mais baixos, proporcionar serviço superior ao cliente, ter o produto mais bem feito, nome de marca reconhecido e reputação são fontes de vantagem competitiva. Proporcionar aos compradores o que eles percebem como valor superior, que pode ser um bom produto com um preço menor ou um produto tão bom que compense pagar mais por ele deve ser a estratégia da empresa para formar vantagem competitiva (THOMPSON e STRICKLAND III, 2000). Qualquer indústria que produza um produto ou serviço está sujeita às regras de concorrência que estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. A rentabilidade é determinada pelas cinco forças porque influenciam preços, os custos e os investimentos necessários das empresas. O poder do comprador influencia preços que as empresas podem cobrar, bem como a ameaça de substituição. Os compradores influenciam o custo e os investimentos porque podem exigir serviços

dispendiosos. Os fornecedores e seu poder de negociação podem determinar o custo de matéria-prima e outros insumos. A rivalidade se for muito intensiva pode influenciar os preços e os custos. A ameaça de novos entrantes coloca limites nos preços, modulando o investimento exigido para deter novos entrantes, a outra força são os possíveis substitutos ou complementos (PORTER, 1989). Para atrair clientes, a empresa aborda estratégias competitivas através de negócios e iniciativas que suportam as pressões e reforçam sua posição no mercado. Existem inúmeras variações e nuances de estratégia considerando o mercado alvo e o tipo de vantagem competitiva que a empresa quer obter. Podemos considerar cinco tipos de estratégias competitivas:

- 1- Estratégia de liderança de custos baixos é quando a empresa se empenha para ter o menor custo de determinado produto ou serviço, atraindo grande faixa de clientes.
- 2- Estratégia de diferenciação é quando a empresa diferencia o produto em relação aos produtos da concorrência, atraindo grande quantidade de compradores.
- 3- Estratégia de fornecedor do melhor custo é quando a empresa oferece maior valor pelo dinheiro, combinando diferenciação e custo baixo.
- 4- Estratégia de enfoque ou nicho de mercado baseada em custos é quando a empresa se concentra em um segmento mais estreito de compradores, superando a concorrência via custos menores.
- 5- Estratégia de enfoque ou nicho de mercado baseada na diferenciação é quando a empresa tem um produto ou serviço personalizado para os clientes do nicho, de acordo com suas necessidades e gostos (THOMPSON e STRICKLAND III, 2000).

Para a vantagem competitiva, cada uma das estratégias genéricas envolve um caminho fundamentalmente diverso, combinando uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva buscada com o escopo do alvo estratégico onde ela deva ser alcançada (PORTER, 1989). Na estratégia genérica de diferenciação a empresa diferencia o produto ou o serviço criando algo

único. Esta diferenciação pode ser alcançada através de vários métodos que assumem muitas formas, como imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda. Alcançando-se a diferenciação, se torna uma estratégia que tem viabilidade porque se obtêm retornos acima da média com relação aos concorrentes e se cria uma posição defensável no enfrentamento das cinco forças competitivas. As margens produzidas pela diferenciação são mais altas e podem amenizar o poder dos compradores, dado que lhes faltam alternativas comparáveis, tornando-se menos sensíveis aos preços. Entretanto, diferenciar pode implicar um conflito com os custos se as atividades necessárias para a sua implementação forem muito dispendiosas. Mesmo que os consumidores reconheçam a superioridade da empresa nem sempre estarão dispostos ou terão condições de pagar os preços mais altos da diferenciação (PORTER, 1986). O poder dos compradores é indireto quando se trata de mercados competitivos, sendo que o preço pode ser determinado pelas forças de mercado de oferta e demanda. Quando há concentração de compradores eles podem exercer poder direto nos fornecedores com relação a preços (BESANKO *et al.*, 2006). Se os consumidores têm relutância em substituir um produto diferenciado por outros é porque pode haver uma certa margem para preços mais elevados sem perda no consumo (NEVES, 2000). Quando as necessidades e preferências dos compradores forem muito diversificadas para serem completamente satisfeitas por um produto padronizado, as estratégias de diferenciação se tornam uma abordagem competitiva atrativa. Criar valor para o cliente de maneira ainda não vislumbrada pelo adversário é uma chave para a estratégia de diferenciação bem-sucedida. Quando a diferenciação resulta em maior lealdade do comprador para uma marca ou modelo da empresa e maior disposição de se pagar um pouco mais por isto, ela oferece um para-choque contra as estratégias rivais. Quando é bem-sucedida a diferenciação pode proporcionar barreiras de entrada na forma de lealdade do cliente, pode diminuir o poder de barganha dos compradores e pode ajudar a afastar ameaça de substitutos, criando linhas de defesa contra as

cinco forças competitivas (THOMPSON e STRICKLAND III, 2000). A diferenciação não será compreendida se a empresa for considerada como um todo, porque é das atividades específicas e do modo como afetam o comprador que provém a diferenciação. As atividades de desenvolvimento de tecnologia ou operações podem afetar formas de singularidade como conformidade, aparência do produto, especificações e confiabilidade. A velocidade e consistência das entregas por exemplo, são estruturadas pelo sistema de logística externa. Uma série de outros diferenciadores pode resultar de um escopo competitivo como, por exemplo, a habilidade para atender às necessidades dos compradores em qualquer parte (PORTER, 1989).

### **2.3 O MARKETING**

O processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que desejam e necessitam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros, denomina-se marketing (KOTLER, 2000). Trata-se de, através das trocas, de um processo que visa a atender às necessidades das partes. Mediante um processo de pesquisa, analisando o comportamento dos consumidores e intermediários, o marketing é utilizado para entender estas necessidades (NEVES, 2000). O mercado é onde a oferta e a demanda se encontram para efetivar estas relações de troca satisfazendo os desejos e necessidades. O marketing também é utilizado para superar as expectativas dos clientes. Pode ser uma atividade orientada pelo longo prazo, que se denomina marketing estratégico, ou enfatiza atividades de curto prazo, que se denomina marketing operacional (BATALHA, 2001). O marketing é usado para definir qual é o alvo de atuação da empresa, que tipo de diferenciação pode ser oferecido, como gerar e adaptar marcas, produtos e embalagens. Pode ajudar a desenvolver a melhor estratégia de precificação para os produtos e como colocá-los à disposição dos clientes através dos canais de distribuição (NEVES, 2006). Para satisfazer

metas individuais e organizacionais temos a administração do marketing, que consiste em planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e distribuição de ideias, bens e serviços que criam as trocas. Esta administração ocorre quando alguém quer obter respostas desejadas de outras partes através do processo de trocas, ou seja, a escolha de mercados alvo e da captação, manutenção e fidelização dos clientes através da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior ao cliente. A troca, envolve a obtenção de um produto desejado oferecendo-se algo em troca, isto é o conceito central do marketing (KOTLER, 2000).

### **2.3.1 A segmentação de mercado e a geração de valor**

Satisfazer a todos em um mercado uma empresa raramente consegue, optando por segmentar o mercado que pode ser identificado pela análise dos comportamentos dos compradores, por exemplo, as diferenças demográficas, psicográficas e comportamentais. A empresa oferece ao mercado uma determinada oferta desenvolvida para determinado mercado-alvo. O termo mercados indica vários grupos de clientes, por exemplo, o mercado de necessidades (dietas), mercado de produtos (calçados), mercado demográfico (jovens) e mercado geográfico (francês) (KOTLER, 2000). Nos sistemas agroindustriais, as empresas expostas à competição global não atingem de maneira eficiente todo o mercado, que tem nos seus consumidores diferenças de preferências, gostos, razões e outras características. Para atingir o consumidor com necessidades e ou respostas a ofertas de marketing semelhantes, as empresas focam em segmentos do mercado, menores e mais homogêneos, de consumidores finais ou industriais. E dentro dos segmentos de mercado identificados temos ainda os nichos, que são grupos ainda menores que atraem um número de competidores bem menor (NEVES, 2006). Esta segmentação, para Neves (2000, 118p), citando Kotler (2000), ocorre através do agrupamento de certas características:

- 1- **Características Geográficas:** região, tamanho do município, concentração da população, clima da região segmentada e outras.
- 2- **Características Demográficas:** idade, sexo, crescimento populacional, tamanho da família, ciclo de vida da família, ocupação, renda, escolaridade, religião e raça (variações étnicas).
- 3- **Características Psicográficas:** classe social, estilo de vida e personalidade.
- 4- **Características comportamentais:** (com base no seu conhecimento e atitude em relação ao produto) ocasião de uso do produto, benefícios procurados, condição do usuário (se já usou, se não conhece, entre outras, taxa de uso (usa pouco até usa muito) e grau de lealdade).

Nos segmentos, se torna objetivo o desenvolvimento de estratégias para que o produto ofertado seja percebido pelo consumidor de forma diferente do produto dos concorrentes. Para se alcançar a estratégia mercadológica da diferenciação tem-se:

- **Atributos do produto, como:** aparência visual, origem, sanidade, qualidade, sabor, teor de ingredientes, desempenho, durabilidade e estilo;
- **Serviços oferecidos, como:** frequência de entrega (permitindo regularidade e diminuição de estoques), ou formato de entrega (produto já limpo, pronto para exposição em gôndola, para processamento ou para uso específico do cliente), instalação, treinamento do consumidor e serviços de manutenção;
- **Atendimento e relação próxima com o cliente industrial, competência, educação, credibilidade e reputação;**
- **Marca, que simboliza a imagem da empresa no mercado (ZYLBERSTAJN e NEVES, 2000, 120p).**

A diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente é o valor entregue ao cliente. O que os clientes esperam de determinado produto ou serviço é o valor total para o cliente e os custos que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço é o custo total para o cliente. Os clientes agem com base numa expectativa de valor, avaliando qual oferta proporciona maior valor. A satisfação do cliente vai depender do desempenho da oferta em relação à sua expectativa. O resultado ou valor percebido por um comprador de determinado produto pode ser de prazer ou desapontamento, sendo isto a satisfação do cliente (KOTLER, 2000). Para entregar e sustentar

seu produto, toda empresa representa um conjunto de atividades que são desempenhadas para projetar, produzir e comercializar (KOTLER, 2000). A cadeia de valor é uma ferramenta para identificar a maneira pela qual se pode criar mais valor para o cliente. Examinar os custos e o desempenho é tarefa da empresa para melhorar a geração de valor, alcançando vantagem competitiva quando for capaz de apresentar desempenho superior aos de seus concorrentes (KOTLER, 2000). Conforme Porter (1989), o comprador estará disposto a pagar um preço prêmio se uma empresa tiver condições de reduzir o custo do comprador ou melhorar o desempenho deste, a empresa pode fazer isto através do impacto de sua cadeia de valores sobre a cadeia de valores do comprador, simplesmente fornecendo um insumo para a atividade deste. Compreender qual o desempenho desejável do ponto de vista do comprador é o que pode elevar o desempenho deste, criando diferenciação e valor junto a seus compradores (PORTER, 1989). Configurar uma cadeia de valor igual à dos concorrentes, porém, dentro desta cadeia de valor, sendo mais eficiente que os seus concorrentes, pode criar valor econômico superior para uma empresa (BESANKO *et al.*, 2006). O valor de mercado do produto é definido pelos verdadeiros donos do negócio, a clientela. Do fundador do Wal Mart, Sam Walton “*Só existe um chefe, o cliente, e ele é capaz de demitir qualquer um na empresa, do presidente ao mais simples funcionário, gastando seu dinheiro em outro lugar qualquer*” (RODRIGUES E MENDES, 2004, 27 p.). O comprador real é aquele que faz a identificação do valor que uma empresa cria e dos sinais de valor que vai usar. Os fundamentos do valor para o comprador resultam na identificação de critérios de compra do comprador, atributos específicos de uma empresa criam valor real ou percebido pelo comprador. Estes critérios podem ser divididos em dois tipos:

- ***Crítérios de uso:*** Os critérios de compra originados do modo como um fornecedor afeta o valor real para o comprador por meio de uma redução de custo deste ou de uma elevação do seu desempenho. Os critérios de uso

*poderiam influir fatores como qualidade do produto, características do produto, tempo de entrega e apoio de engenharia de aplicações.*

- ***Critérios de sinalização:*** *Os critérios de compra originados de sinais de valor, ou meios usados pelo comprador para inferir ou julgar qual é o valor real de um fornecedor. Os critérios de sinalização poderiam incluir fatores como publicidade, atratividade das instalações e reputação (PORTER, 1989, 131p).*

## **2.4 A DIFERENCIAÇÃO NO MERCADO DE CAFÉ**

O café até há pouco tempo era tratado como uma *commodity*, isto é, um produto comercializado em grandes quantidades sem muita diferenciação. Ainda é predominante a produção de café como produto homogêneo, mas em diversas partes do mundo, produtores vêm procurando desenvolver produtos diversificados com base no café. Ao se considerar o fato que os preços do café são cíclicos e voláteis, o mercado torna os produtores extremamente vulneráveis às mais diversas adversidades, como: impreviões climáticas e mudanças na economia e consumo. O Brasil não é um tradicional produtor de cafés especiais, atribuindo-se a causa à política de intervenção no mercado de café, que teve seu início nos primórdios do século XX e perdurou até a década de 1990, tornando-se o principal motivo de o Brasil não negociar cafés especiais porque o foco da regulamentação era maximizar o volume de café exportado em um único padrão comercial. O café de melhor qualidade do Brasil era misturado com o de pior para aumentar a quantidade embarcada, caracterizando-o como uma *commodity*. Novas estratégias, que visam à construção de um mercado mais sólido com a criação de relações de compromissos entre os segmentos que compõem o agronegócio, estão na pauta das empresas. No nicho de cafés especiais, fruto das políticas privadas de diferenciação, o mercado tem se mostrado ainda mais próspero, apresentando na última década um crescimento do consumo mundial significativo. Tais estratégias objetivam a diferenciação do café, que usualmente incluem algum atributo de qualidade e/ou modificações no processo de cultivo e comércio. A diferenciação tem transformado a matéria-prima café,

em produtos com especificidades e com nichos de mercado menos voláteis. Essas estratégias são adotadas por produtores independentes (por um produtor) ou por meio de associações, que se aliam ou não a firmas processadoras (SAES *et al.*, 2006). Ao assumir as estratégias de diferenciação, o produtor oferece produtos com maior valor agregado, tendo condições de apreciar seus resultados frente às empresas multinacionais dos países consumidores, que detêm ampla participação na comercialização (SAES, ALEXANDRE, 2006). Segundo Saes Alexandre (2006), citando (SEBRAE-MG, 2001, p. 68-69):

*A diferenciação do café pode assumir várias formas e pode-se defini-lo a partir do conceito de cafés especiais: “O conceito de cafés especiais está intimamente ligado ao prazer proporcionado pela bebida. Tais cafés destacam-se por algum atributo específico associado ao produto, ao processo de produção ou a serviço a ele relacionado. Diferenciam-se por características como qualidade superior da bebida, aspecto dos grãos, forma de colheita, tipo de preparo, história, origem dos plantios, variedades raras e quantidades limitadas, entre outras. Podem também incluir parâmetros de diferenciação que se relacionam à sustentabilidade econômica, ambiental e social da produção, de modo a promover maior equidade entre os elos da cadeia produtiva. Mudanças no processo industrial também levam à diferenciação, com a adição de substâncias, como os aromatizados, ou com sua subtração, como os descafeinados. A rastreabilidade e a incorporação de serviços também são fatores de diferenciação e, portanto, de agregação de valor.*

Os cafés especiais não possuem um conceito preciso. Os grãos são produzidos envolvendo tanto parâmetros de qualidade da bebida, quase sempre relacionados a variedades, origens, tratamentos culturais e pós-colheita, quanto outros valores mais difíceis de serem identificados, significando que a qualidade do café está associada a características tangíveis, como propriedades físicas, sensoriais e locais, e intangíveis representadas por qualquer atributo que diferencie o produto diante do consumidor, como as condições tecnológicas, ambientais e sociais da produção dos grãos de café, englobando tanto um padrão de produto quanto de processo. O café gourmet é reconhecido no mercado de especiais como indicador de qualidade superior, relacionado a características intrínsecas do grão verde, como aroma,

sabor, corpo, acidez e sabor residual, sendo cafés preparados tipo 3 para melhor, de aspecto uniforme muito bom, com bebida mole/estritamente mole. É possível melhorar a qualidade do café por meio de mudanças tecnológicas, tanto na colheita, preferencialmente seletiva, como no pós-colheita, com cuidados no beneficiamento, na secagem e na separação para formar lotes segregados (SAES *et al.*, 2006). Os cafés especiais representam hoje cerca de 12% do mercado internacional da bebida. Os atributos de qualidade do café são definidos por características físicas, origens, variedades, cor e tamanho, abrangendo até as questões de ordem ambiental e social, como os sistemas de produção e as condições de trabalho da mão de obra cafeeira. O mercado precifica alguns cafés diferenciados com um sobrepreço que varia entre 30% e 40% a mais em relação ao café cultivado de modo convencional. Em alguns casos, pode ultrapassar a barreira dos 100%. Para diferenciação dos cafés especiais, deve-se ter como base atributos físicos e sensoriais, como a qualidade da bebida, que precisa ser superior ao padrão. As principais categorias de cafés especiais são: os cafés de origem certificada, que se relacionam com atributos de qualidade do produto e sua respectiva origem na região onde é cultivado, o café gourmet que se define por grãos de café arábica, com peneira maior que 16 e de alta qualidade, sendo quase isento de defeitos. Dentro dos cafés especiais temos ainda o orgânico, onde o café é cultivado exclusivamente com fertilizantes orgânicos e o controle de pragas e doenças deve ser feito biologicamente, o café *fair trade*, que é consumido em países desenvolvidos por consumidores preocupados com as condições socioambientais sob as quais o café é cultivado (BSCA).

### 3 MATERIAL E MÉTODOS

A empresa analisada é a Fazenda Ponto Alegre, constituída para atuar com fins específicos de empresa rural. A Fazenda se localiza no Brasil, Estado de Minas Gerais, que produz metade da produção nacional de café. Suas terras estão dentro do município mineiro chamado Cabo Verde, que tem na sua economia o café como principal atividade econômica. A produção da empresa está dentro do Bairro denominado Bairro Coelhos, que é uma comunidade que exclusivamente produz café, sendo importante fornecedor de recursos humanos para a realização dos trabalhos na Fazenda Ponto Alegre.

Na análise para se conhecer a realidade atual da empresa, utilizou-se o método da entrevista semiestruturada, onde os entrevistados foram orientados por dois questionários com um roteiro básico. Um questionário foi voltado para como eram os métodos de trabalho e gestão da empresa quando se produzia cafés tipo commodities, até o ano de 1992, o outro abordou a situação atual da empresa, visando a uma análise comparativa do que mudou nas duas abordagens e o que isto trouxe de vantagens e desvantagens nas mudanças que se implementaram no negócio. Na entrevista semiestruturada os entrevistados tiveram flexibilidade para discorrer sobre o assunto a ser analisado no trabalho, objetivando subsidiar ainda mais o autor na execução dos tópicos de resultado e discussão da análise. Foram entrevistados os três sócios proprietários da empresa. Nestes questionários o roteiro abrangeu a necessidade de se caracterizar a localização da empresa a ser estudada, a área utilizada pela empresa, o modo de produção, a infraestrutura utilizada no processo produtivo, as formas de se relacionar com o mercado de fornecedores e de compradores e também a estratégia de negócios utilizada pela empresa para competir no mercado em que atua. Na parte que toca às vantagens competitivas utilizou-se o modelo das cinco forças de Michael Porter para demonstrar se a estratégia utilizada foi correta e se gerou valor positivo para empresa na sua totalidade. Para analisar as cinco forças competitivas de Porter, utilizou-se um modelo

extraído de Besanko *et al*, (2006), onde também se aplica um questionário em que se analisa através de questionamentos cada uma das cinco forças competitivas de Porter e também a caracterização atual e a tendência futura.

As entrevistas deram subsídio para a realização da análise. A metodologia de análise empírica de uma empresa visa detalhar determinado ambiente ou sujeito de determinada situação. Este método investiga fenômenos que ocorrem na vida real, trazendo elementos empíricos através das fontes pesquisadas e traduzindo isto no relato científico. Para a análise da empresa, utilizou-se um conjunto de questões a serem exploradas e respondidas durante a pesquisa. É importante considerar que as pessoas envolvidas estiveram por dentro dos objetivos do trabalho e o papel do pesquisador está claro para aqueles que prestaram as informações. Os dados foram coletados no local onde os eventos e fenômenos aconteceram, incluindo assim as entrevistas, observações, análise de documentos, levantamento de dados no campo e medidas estatísticas.

Os questionários utilizados como roteiro básico e subsídio da entrevista semi-estruturada estão em anexo.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 A EMPRESA E A GESTÃO**

A Fazenda Ponto Alegre tem na cafeicultura sua única atividade empresarial com fins lucrativos, perfazendo o café 100% das receitas da empresa. São três os sócios que constituem a estrutura administrativa da empresa, que são Eduardo Lima de Sousa, Renato Lima de Sousa e Mabel Lima de Sousa, cada um sendo proprietário de 33,33% da empresa em partes iguais.

Os proprietários dividiram a gestão administrativa da seguinte forma:

- a)- As questões relativas ao relacionamento com compradores e fornecedores, comercialização, decisões de investimento ficaram com o Sr. Renato Lima de Sousa.
- b)- As questões relativas aos processos agrônômicos, controles de processos produtivos implementados na lavoura e decisões de insumos a serem utilizados na lavoura estão a cargo do Sr. Eduardo Lima de Sousa que é engenheiro agrônomo formado pela Universidade Federal de Lavras.
- c)- As questões relativas aos aspectos tributários, controladoria, controles financeiros, contratações de funcionários bem como todas as questões trabalhistas, contabilidade em geral, estão sob as determinações da Sra. Mabel Lima de Sousa.

A divisão dos trabalhos na empresa por setor permitiu um sistema de governança diferenciado em comparação com outras empresas do mesmo setor, onde brigas familiares são o motivo de dissolução de muitas empresas deste tipo de negócio. Esta governança trouxe harmonia na gestão da empresa, permitindo decisões mais qualificadas e com chance de erros

menores. É importante ressaltar que os proprietários tomam decisões estratégicas somente através do colegiado formado pelos três sócios.

Uma estratégia importante que os sócios efetivaram para dar suporte a todas as mudanças ocorridas na empresa foi a política de recursos humanos da empresa. A concepção é de que nada poderia ser mudado se os colaboradores da empresa não acompanhassem o processo. Para ajudar neste tema, a fazenda buscou treinamentos e cursos ministrados pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) em parceria com o Sindicato dos Produtores Rurais de Cabo Verde. Os colaboradores receberam treinamento e capacitação profissional para atuarem como tratorista, aplicação de agrotóxicos, poda e desbrota do cafeeiro, nutrição do cafeeiro, terrereiros, uso e manutenção de roçadeiras e derriçadeiras de café, manutenção de máquinas e equipamentos, controle de formigas, aproveitamento de alimentos, prevenção de acidentes, os sócios também participaram de um programa do Senar chamado Gestão com Qualidade em Campo (GQC), um curso que ensina a realizar o planejamento estratégico da empresa, gestão da qualidade, gestão dos processos e controles de caixa e de custos. Tudo isto permitiu que os recursos humanos da empresa pudessem conhecer melhor os objetivos da empresa e trabalhar de maneira mais qualificada as novas tecnologias implantadas, gerando forte vantagem competitiva em relação aos concorrentes que não se capacitam tecnicamente e gerencialmente.

## **4.2 A PRODUÇÃO**

A Fazenda Ponto Alegre possui 419 hectares na sua totalidade, sendo destinados 260 hectares para a produção do café arábica. O restante da área é constituído por áreas de preservação permanente, reserva legal, carreadores, estradas de acesso, infraestrutura de produção, rios e lagos.

A produção da empresa, até o ano de 1992, vinha de lavouras plantadas que eles chamam de plantios tradicionais, onde o espaçamento médio utilizado era de 3 metros entre ruas e 2 metros entre linhas com 2 pés em cada cova de café, perfazendo uma média de 1.666 covas de café por hectare plantado. Neste sistema as produções do café totalizavam em média 14.000 sacas de café beneficiado nos anos de alta produção e de 6.000 sacas de café em média nos anos de baixa produção, totalizando uma média de produção a cada dois anos de 10.000 sacas de café beneficiado. Este sistema produtivo apresentava uma bienalidade muito acentuada entre os anos de baixa e alta produção, provocando um descasamento das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa. A partir de 1992, os empresários decidiram, estrategicamente, mudar este sistema, adotando novas tecnologias de produção. Foi implementado um novo sistema de plantio, conhecido como plantio adensado, onde a média do espaçamento cai para 2 metros entre ruas e 1 metro entre linhas, com 1 pé por cova, perfazendo uma média de 5.000 plantas por hectare plantado. Isto foi feito de forma gradativa, sendo que em 2005 os projetos de renovação das lavouras para o novo sistema estavam concluídos. Juntamente com o novo espaçamento também foi inovada a maneira de se podar as lavouras. Antes as lavouras eram recepadas a cada 15 anos em média, hoje, com o novo sistema, elas são esqueletadas e decotadas a cada 4 anos, sendo 1 ano de colheita zero e 3 anos de colheita. Este novo sistema de podas, bem como o plantio adensado, permitiu que a bienalidade da produção fosse diminuída, adequando-se os fluxos financeiros da empresa. A produção de café hoje é de 11.000 sacas de café beneficiado em anos de alta produção em média e de 9.000 sacas de café beneficiado em anos de baixa produção em média, totalizando uma média a cada 2 anos de 10.000 sacas de café. Segundo os proprietários as produções de anos de alta e baixa produção da fazenda foram se igualando, sendo que em 2010 praticamente produziu quase a mesma quantidade de café do ano de 2009. Isto é importante porque não se precisa dispor de uma quantia alta de recursos financeiros nos anos de alta

produção, podendo-se adequar a necessidade do fluxo de caixa em uma média anual sem muitas oscilações, trazendo uma vantagem competitiva com relação aos concorrentes que não utilizam o sistema.

### **4.3 OS PROCESSOS PRODUTIVOS E INFRAESTRUTURA**

O processo produtivo da Fazenda Ponto Alegre, até o ano de 1992, foi orientado para se produzir cafés commodities. A colheita do café era 100% realizada de maneira manual, sem nenhum uso de qualquer tipo de máquina. Logo após a colheita os grãos eram levados aos terreiros de café, sem nenhuma separação, eram secados todos juntos em terreiros de cimento e quando estes não comportavam a quantidade de café colhido, passava-se a se utilizarem terreiros de terra, inclusive alugando-se terreiros ociosos de empresas vizinhas. Os chamados cafés de varreção, eram os únicos cafés que passavam por um processo de lavagem, utilizando-se um lavador de canaletas. Após passarem pelo processo de seca ao Sol, os cafés eram levados aos secadores tipo baú para o término da secagem. Somente 3 tulhas recebiam os cafés dos secadores, portanto não havia tempo para o descanso do café antes do beneficiamento. O benefício do café era realizado por um descascador e não havia nenhum outro tipo de classificação.

Os sócios proprietários passaram a perceber que este café *commodity* seguia sempre sendo desvalorizado no mercado em relação aos cafés especiais e perceberam também um aumento significativo na demanda por cafés especiais. Neste momento mudaram a estratégia da empresa, modificando totalmente os rumos a serem seguidos. Ao invés de aumentarem suas áreas cafeeiras e aumentar a produção de cafés eles resolveram investir em uma nova infraestrutura que pudesse produzir um café de melhor qualidade ao mercado e que pudesse agregar mais algum valor ao café que era produzido, iniciando ali um processo de

diferenciação do que eles estavam acostumados a produzir e a maneira de lidar com o seu mercado (marketing).

Foram realizados investimentos em um conjunto lavador e descascador de café para que se fizesse a separação de grãos verdes, cerejas e boias. Além da colheita realizada de forma manual o café também passou a ser colhido de maneira semimecanizada, com o auxílio de derriçadores manuais, o que otimizou os processos de colheita. Segundo os proprietários, no novo tipo de produção de cafés especiais, quanto maior o número de cafés cerejas colhidos maior será o benefício nos investimentos, portanto a colheita deve ser realizada em um número menor de tempo. Antes das mudanças, a colheita era realizada em 120 dias em média, hoje a colheita é realizada em 80 dias em média, havendo uma redução de aproximadamente 35% no tempo total deste processo. Os cafés também são recebidos por peso e em *Bags* (sacolões) o que otimiza ainda mais o tempo do recebimento do café. Após colhidos e separados pelo lavador, os cafés cerejas passam pelo descascador de café e são levados ao terreiro, sempre no mesmo dia da colheita, para não haver fermentação dos grãos. Atualmente, os terreiros são 100% cimentados e não se utilizam mais terreiros de outros empresários, sendo 100% da seca realizada na Fazenda Ponto Alegre. Foi adquirida uma estufa para auxiliar os trabalhos de secagem nos dias de chuva, para não se perder a qualidade do café. Após a seca ao Sol eles são levados aos secadores rotativos, outra tecnologia que foi modificada. Para a secagem de cafés especiais os secadores rotativos são mais adequados porque fazem uma seca mais homogênea. Foram construídas tulhas intermitentes para realizar a seca do café, onde os cafés descansam e depois ainda voltam aos secadores para o estágio final da secagem. Após serem secos no estágio final, vão para as 32 tulhas de descanso, que permitem separar os cafés em vários lotes e descansar os grãos no tempo correto, melhorando assim a sua qualidade. O sistema de benefício foi totalmente modificado. A máquina de beneficiar atual tem mais separações de café. Após o benefício, os grãos passam por um

rebenefício através da classificadora Porto, uma mesa densimétrica e uma selecionadora eletrônica de grãos, onde os grãos podem ser selecionados e separados por tamanho, cor e densidade. Hoje, também a empresa pode realizar os chamados *blends*, através do balão de liga. Foi adquirida uma sala de provas, onde, de acordo com o pedido do cliente, a empresa prova e classifica as amostras do *blend* desejado e que depois é feito pelo já citado balão de liga. Atendendo também às exigências trabalhistas, foram construídas instalações para os funcionários tomarem banho, lavarem seus equipamentos de segurança, banheiros e local para a realização de palestras, cursos e reuniões.

#### **4.4 OS CAFÉS DIFERENCIADOS E O MARKETING**

Antes das mudanças realizadas o processo produtivo da empresa gerava três tipos de produtos. Em média, os cafés naturais de terreiro eram 80% da produção total, os cafés de varreção eram 16% e as escolhas eram 4% do total produzido. Com a mudança do paradigma dos processos de produção o produto final mudou muito. Hoje, em média, os cafés descascados padrão exportação são 70%, os naturais são 27% e os de varreção são apenas 3% do total produzido. O menor tempo de colheita fez com que os cafés de varreção diminuíssem de 16% para 3% do total produzido, o que gerou muito valor para a empresa, porque são 13% a mais de café de qualidade superior que a empresa dispõe para atender um mercado que remunera melhor cafés de qualidade superior.

Confira a Tabela 1 abaixo:

Tabela 1

Demonstrativo do tipo de café produzido pela Fazenda Ponto Alegre antes de 1992 e atualmente:

TIPO DE PRODUTO	PRODUÇÃO ANTERIOR	PRODUÇÃO ATUAL
CAFÉS NATURAIS	80 %	23 %
CAFÉS CEREJAS DESCASCADOS PADRÃO EXPORTAÇÃO	0%	70 %
CAFÉS DE VARREÇÃO	16 %	3 %
ESCOLHAS	4 %	4 %
TOTAL	100 %	100 %

Analisando-se a tabela 1 acima, percebe-se o uso da estratégia de diferenciação promovida pelos proprietários da empresa. Os cafés cerejas descascados, que hoje são denominados de cafés especiais saíram de 0 % antes das mudanças na infraestrutura da empresa para 70 % da participação total da produção da empresa nos dias atuais. Segundo os sócios, isto foi possível pelas novas tecnologias implementadas no processo de produção, desde o novo sistema de plantio e podas dos cafeeiros até as modificações da gestão, no uso de tecnologias por parte da empresa. Diferenciando o produto em relação aos produtos que outras empresas do setor oferecem, a Fazenda Ponto Alegre obteve vantagem competitiva no mercado. Além de fornecer um produto diferenciado, elaborado por um processo também diferenciado, a empresa gerou mais valor aos sócios e também aos compradores, que puderam usufruir de uma matéria-prima mais adequada para atender à crescente demanda dos consumidores por cafés especiais.

Com a mudança da estratégia, a Fazenda passou a atrair clientes compradores para visitarem suas instalações e conhecerem as novas formas de se produzir um café de qualidade. O relacionamento com os clientes melhorou muito, permitindo um diálogo mais próximo e um conhecimento ainda maior daquilo que o cliente comprador quer e precisa para atender a

sua demanda. A Fazenda melhorou os atributos do produto, como qualidade, sabor, tamanho de peneira, densidade e cor do grão, possibilitando maior geração de valor ao comprador, fator determinante para se ter vantagem competitiva em relação à concorrência.

Para se atingir a diferenciação do produto final, a estratégia mais importante foi a mudança do processo de produção. Para dar validade a este processo a Fazenda Ponto Alegre implementou um programa de certificação dos processos de produção e rastreabilidade total dos grãos de café. A rastreabilidade começa com controles rígidos de tudo que é utilizado nas lavouras, como fertilizantes, inseticidas, herbicidas, fungicidas e toda a mão de obra executada, inclusive com controles das datas das intervenções nas lavouras. O cliente da Fazenda Ponto Alegre hoje tem como saber tudo sobre a matéria-prima que está comprando e fornecer esta informação ao cliente final, na ponta do consumo. Os consumidores internacionais, sobretudo os europeus, dão muito valor a este tipo de informação para garantir a sua segurança na alimentação. A certificação também age neste caso como um atestado de que a produção ocorreu dentro dos padrões de higiene e saúde necessários e também cumpriu toda a legislação brasileira. A primeira empresa que certificou a fazenda foi a Utz Certified, que é reconhecida internacionalmente no mercado de cafés especiais. A empresa também é certificada pela Associação Brasileira de Cafés Especiais (BSCA).

A certificação e rastreabilidade dos produtos permitiu que a empresa se comunicasse com o mercado de uma maneira mais moderna. Quem atua neste mercado conhece e paga mais por um produto certificado. As visitas na fazenda aumentaram ainda mais conforme a empresa foi ficando conhecida no mercado, hoje sendo referência em produção de cafés especiais. Já recebeu visitas de produtores e compradores de países como Colômbia, Costa Rica, Chile, Itália e Estados Unidos, criando uma vantagem competitiva importante. O marketing de relacionamento permitiu que a empresa pudesse aumentar sua carteira de clientes.

#### 4.5 OS CAFÉS DIFERENCIADOS E A COMERCIALIZAÇÃO

Antes da mudança da estratégia da empresa, tudo que era produzido na empresa era vendido para a Cooperativa Regional dos Cafeicultores de Guaxupé (COOXUPÉ). Após a implementação da nova estrutura de beneficiamento e de rebeneficiamento dentro da própria empresa, foi possível atender diretamente outros clientes importantes no mercado de café. Em média hoje a Fazenda Ponto Alegre fornece cafés de qualidade na seguinte proporção apresentada na tabela 2:

Tabela 2

Demonstrativo da participação relativa nas compras dos clientes da Fazenda Ponto Alegre:

EMPRESA COMPRADORA	PERCENTUAL DA PRODUÇÃO
COOXUPÉ	30 %
OUTRAS EMPRESAS NACIONAIS	30 %
EMPRESAS INTERNACIONAIS	30 %
TORREFAÇÃO MERCADO INTERNO	10 %
TOTAL	100 %

Estrategicamente, a empresa mudou seus canais de distribuição do produto final, atendendo um maior número de empresas. Percebe-se que a Cooxupé ainda continuou sendo um comprador importante, adquirindo 30 % do total produzido pela fazenda, mas perdendo espaço importante porque era antes o único comprador da fazenda. Com um produto diferenciado a ser oferecido no mercado a fazenda passou a ser assediada por outros clientes do mercado cafeeiro. O Grupo Ecom é um comprador nacional que tomou 30 % do total produzido pela empresa, na área internacional a fazenda passou a fornecer para compradores como Illy Café, o próprio Grupo Ecom que também é exportador, Grupo Advanced e também compradores japoneses. O restante (10%), é comercializado através de pequenos torrefadores que atuam no mercado interno brasileiro.

Diversificar a carteira de clientes foi uma outra vantagem competitiva alcançada pela empresa, que hoje não depende mais de um determinado comprador.

Uma outra ferramenta utilizada pela empresa é a participação no mercado futuro de café, através da Bolsa de Mercadorias e Futuros. Hoje, a empresa fixa os valores do café a ser produzido, muito antes de ele ser colhido, realizando operações de proteções de preço (HEDGE) e seguros de preço (OPÇÕES), o que é um avanço importante em um mercado que tem muita volatilidade nos preços, sendo praticamente impossível estar sempre acertando bons momentos de preços. Com esta política, os sócios conseguiram muitas vezes vender o produto a preços remuneradores antes que eles pudessem cair nas épocas de colheita, o que é normal no mercado agrícola. Estas negociações se dão de maneira financeira, não havendo movimentação física de café, que são depois vendidos da maneira já descrita. O uso de mercados futuros é uma outra vantagem competitiva importante em relação a concorrentes que não se utilizam deste artifício para tocarem seus negócios.

## **4.6 AS CINCO FORÇAS DE PORTER NO NEGÓCIO DA FAZENDA PONTO ALEGRE**

### **4.6.1 A rivalidade entre os concorrentes do mesmo setor**

A Fazenda Ponto Alegre participa de um setor caracterizado pela concorrência perfeita, existindo muitos competidores que praticamente não têm barreiras à entrada neste negócio, a produção de cafés. Quando passou a produzir cafés especiais a empresa se diferenciou e se destacou da concorrência, gerando maior valor ao seu comprador. O grau de concentração entre os concorrentes é baixo e com uma tendência de continuar a diminuição da concentração pois o número de fazendas maiores sendo divididas tem crescido muito, de acordo com os sócios da empresa. É interessante notar que os concorrentes, ainda que muitos de tamanho menor, estão entrando de forma mais agressiva na produção de cafés especiais,

que é um produto que tem remunerado melhor. Este processo é facilitado por financiamentos do governo brasileiro direcionado aos pequenos e médios produtores de café. O interessante, é que os sócios da fazenda alertam para o fato de que estes concorrentes possuem custos menores no setor, porque não formalizam suas atividades, muitas vezes atuando na clandestinidade, principalmente no que tange às questões trabalhistas, que é um componente importante nos custos da Ponto Alegre.

Entre os concorrentes a única diferenciação que ocorre na produção é daqueles que produzem os cafés especiais e aqueles que não produzem. Os compradores não têm praticamente custo nenhum se mudar de fornecedor da sua matéria prima, podendo comprar de outros fornecedores sem perder muito a qualidade, embora a curva de aprendizado da produção de cafés especiais seja longa e não é lá muito fácil conseguir produtos de qualidade. Segundo os sócios da empresa não é só descascar o café que traz a qualidade. Para se atingir uma qualidade nos cafés especiais de nível superior é necessário qualidade também em todo o processo produtivo e é preciso conhecer nos detalhes o que o cliente procura para melhor atendê-lo. Dentro desta regra os compradores podem até manter uma certa fidelidade se o produto da concorrência não atender aos padrões da empresa. A Fazenda Ponto Alegre hoje é uma das empresas de melhor reputação neste setor fornecedor de matéria-prima nos cafés especiais.

Com relação a preços e termos de negócios, as empresas costumam fazer contratos de compras, sendo que o preço é definido pelo mercado, ou seja, os produtores de cafés são os chamados *price takers* ou tomadores de preços, mesmo os de cafés especiais, não sendo permitido que eles reajustem seus preços quando precisem, portanto têm que trabalhar da maneira mais eficiente possível seus custos de produção. As barreiras à entrada no negócio de cafés especiais são pequenas ou quase inexistentes; em compensação as barreiras à saída são

mais fortes, porque os investimentos fixos são específicos e altos, não podendo ser aproveitados em outras atividades (ECONOMIA DE ESCOPO).

#### **4.6.2 A ameaça de novos entrantes**

A empresa possui um sistema de fidelização com um de seus principais compradores a Illy Café. Este sistema consiste de um selo que, quando se tem 3 anos de venda para a empresa Illy, ele se torna um selo tarja vermelha; quando se tem 4 anos de vendas se torna um selo tarja prata; quando se tem 5 anos ou mais de vendas seguidas se tem um selo tarja ouro. Isto pode diferenciar novos entrantes no negócio que ainda terão que esperar um tempo para fidelizar seus clientes. Os novos entrantes têm acesso fácil aos canais de distribuição, não existindo barreiras específicas que possam impedi-los. Eles podem entrar no mercado aberto com envio de amostras às empresas compradoras e também participar de concursos. Os novos entrantes do mercado de cafés especiais também têm livre acesso às tecnologias existentes, inclusive com apoio financeiro por parte do governo brasileiro através do crédito agrícola para investimentos.

A vantagem competitiva da Fazenda Ponto Alegre em relação aos novos concorrentes é que são já 20 anos produzindo cafés especiais, com uma longa curva de aprendizado já amadurecida, e com reputação de excelência no mercado, sendo referência no setor no que tange a cafés especiais e dominando completamente todos os processos de produção dos cafés até à sua comercialização.

#### **4.6.3 A entrada de produtos substitutos**

No mercado de cafés especiais tem-se como possíveis substitutos os refrigerantes, chás, achocolatados e sucos, porém, os consumidores destes cafés são fiéis porque consomem um conceito de prazer, fazendo com que seja forte a tendência de alta de consumo nos cafés especiais, mesmo que às vezes os substitutos tenham preços mais atraentes. Muitos do que consomem cafés especiais não são sensíveis a preço, preferindo pagar mais para obter um produto de melhor qualidade. Nesta matéria a Fazenda Ponto Alegre não tem nenhum receio em relação à concorrência porque tem acompanhado as pesquisas de consumo deste produto e elas têm demonstrado um grande crescimento na demanda.

#### **4.6.4 O poder dos fornecedores**

Os fornecedores de insumos, implementos e máquinas do setor cafeeiro são muito concentrados, tendo havido um processo de aquisições e fusões muito forte nos últimos 20 anos e com tendência a se concentrar ainda mais, o que diminui o poder de negociação da Fazenda Ponto Alegre na aquisição dos produtos necessários à sua produção. Não existem também muitos substitutos para os produtos destes fornecedores, geralmente grandes corporações do agronegócio como, Singenta, Bayer, Basf, Stoller, Heringer, Bungue, Cooxupé. Todavia, as empresas fornecedoras não discriminam preços entre seus clientes.

#### **4.6.5 O poder dos compradores**

Os compradores dos cafés especiais também são concentrados e com tendência a continuar como está ou se concentrar ainda mais, segundo os proprietários da Ponto Alegre. Dependendo do volume de compras de um só comprador ele pode participar de uma fatia grande no total de vendas da empresa. A única maneira de fidelizar um comprador é sempre fornecer os cafés desejados por ele, com prazos de entrega sendo cumpridos, se tiver uma

certa quantidade para atendê-lo será ainda melhor a relação comercial. A empresa participa de feiras de negócios, do chamado Clube Illy do Café, que é um marketing forte de relacionamento, distribui fôlderes, brindes, tem um site da empresa na web, objetivando sempre se apresentar como solução em cafés especiais para os compradores.

No caso do café, o produto não representa uma fração significativa nos custos do comprador, porém é essencial, um fator crítico de sucesso, ou seja, sem café não tem como o comprador atender seus clientes. Os preços entre vendedor e comprador são dados pelo mercado através da Bolsa de Nova York. Os compradores têm muito poder de negociação, especialmente em períodos de oferta elevada.

A Fazenda Ponto Alegre não perde vantagem competitiva porque esta concentração dos compradores vale também para todos os seus concorrentes.

#### 4.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Fazenda Ponto Alegre, de acordo com as informações levantadas através dos questionários e do modelo de extração das cinco forças competitivas, utilizou-se de estratégia empresarial para se posicionar de maneira diferenciada no mercado de cafés especiais. Em um determinado momento, a partir do ano de 1992, os gestores da empresa redirecionaram os recursos da empresa para uma nova orientação mercadológica, tomando as rédeas do mercado antes da concorrência e fazendo um agressivo marketing de relacionamento. Alcançou-se o objetivo de se obterem as fontes de vantagem competitiva no meio empresarial. Com isto, a empresa conquistou reputação, marca, produto de qualidade superior, geração de valor ao cliente. Foi reconhecida pelo mercado comprador de cafés especiais como um fornecedor de confiança, tornando-se um destaque de excelência que gera valor aos seus proprietários, clientes e colaboradores. A diferenciação foi a estratégia utilizada pela empresa para se destacar de seus concorrentes. A empresa criou um novo tipo de processo produtivo que gerou um produto diferenciado, modificou toda a estrutura das lavouras cafeeiras, a infraestrutura de produção e também a mudança da gestão de todos os recursos humanos disponíveis, trazendo vantagem competitiva sustentável neste novo modelo de negócio e melhorando a imagem da empresa no mercado. A empresa criou valor aos seus compradores, diferenciando seus produtos e demorou muito para outros produtores de cafés perceberem, o que trouxe uma vantagem competitiva durante muito tempo para a empresa. A diferenciação mercadológica foi alcançada pela mudança nos atributos do café produzido e serviços oferecidos aos compradores, que teve sua cadeia de valor melhorada por receber uma matéria-prima que atende seus clientes consumidores. Com relação às cinco forças de Porter, a Fazenda Ponto Alegre firmou posição com relação aos seus concorrentes, mudou sua estratégia de condução dos negócios, e manteve-se durante muito tempo como uma das poucas fazendas que tinham condições de oferecer um produto de qualidade diferenciada ao mercado, diminuindo a

rivalidade entre os concorrentes. A alta concentração de fornecedores e compradores no mercado não diminui as vantagens competitivas conquistadas porque todo o mercado cafeeiro sofre com este problema. A tendência é que no futuro tenham novos entrantes no mercado de cafés especiais, pelo aumento da demanda deste produto, mas o conhecimento da Fazenda Ponto Alegre dos processos produtivos e do cliente comprador são vantagens competitivas construídas ao longo de 20 anos de trabalho, com estratégias sempre adequadas a cada momento do mercado, sendo difícil ser superada pela concorrência.

## 5 CONCLUSÃO

Conforme as informações levantadas através dos questionários e do modelo de extração das cinco forças competitivas, conclui-se que:

A Fazenda Ponto Alegre:

1. Implementou uma estratégia empresarial adequada e criou vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.
2. Promoveu uma diferenciação do produto criando valor superior e gerando mais valor aos seus clientes e colaboradores.
3. Criou reputação elevada no mercado de cafés especiais, tornando-se fornecedor de confiança e *benchmark* neste mercado.
4. Alcançou modelo sustentável de produção e de excelência em nível de fazenda no setor cafeeiro.

Fazendo uso da estratégia da diferenciação, a Fazenda Ponto Alegre se fortaleceu na sua atividade, tornando-se um destaque de excelência que gerou valor aos seus proprietários, funcionários, clientes e sociedade em geral, de maneira sustentável.

## BIBLIOGRAFIA

BATALHA, Mário Otávio (Coord.) **Gestão agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. V. 1.

BESANKO, David. *et al.* **A economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto.; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico, fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice hall, 2000.

LINDSAY, Stace,; FAIRBANKS, Michael. **Arando o mar, fortalecendo as fontes ocultas do crescimento em países em desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MINAS GERAIS, Associação Brasileira de Cafés Especiais (BSCA). Disponível em: <<http://bsca.com.br/pt/o-que-sao-cafes-especiais>>. Acesso em: 23 de mar. 2011.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NEVES, Marcos Fava. **Planejamento e gestão estratégica de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

NEVES, Marcos Fava. Marketing em agribusiness In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (Org). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial & Vantagem competitiva, Como estabelecer, implementar e avaliar**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva, técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva, criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RODRIGUES, José Antônio.; MENDES, Gilmar de Melo. **Governança Corporativa, estratégia para geração de valor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SAES, Alexandre Macchione. **Do vinho ao café: aspectos sobre a política de diferenciação**. Disponível em: <<ftp://ftp.sp.gov.br/ftpiea/publicacoes/tec1-0206.pdf>>. Acesso em: 23 de mar. 2011.

SYLVIA, Maria Macchione Saes.; SOUZA, Maria Célia Martins.; OTANI, Malimiria Norico. **Pequenos agricultores familiares e sua inserção no mercado de cafés especiais: uma abordagem preliminar**. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/out/publicacoes/pdf/tec2-1102.pdf>>. Acesso em: 23 de mar. 2011.

THOMPSON JR, Arthur A.; STRICKLAND III, A.J. **Planejamento estratégico, elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### QUESTIONÁRIO 1 – PRODUÇÃO DE CAFÉS COMMODITIES: ATÉ 1992

- 1- Qual o nome e localização da empresa?
- 2- O que é produzido na empresa?
- 3- Quem são os proprietários e investidores da empresa?
- 4- Qual era a área total da propriedade e a área utilizada para se produzir cafés?
- 5- Qual era a quantidade média produzida e quanto se produzia no ano de alta produção e baixa produção?
- 6- Como era o modelo de produção dos cafés?
- 7- Quantos tipos de cafés eram produzidos?
- 8- Qual era a infraestrutura utilizada nos processos produtivos?
- 9- Como era o processo de colheita e beneficiamento do café?
- 10- Como era a gestão de recursos humanos da empresa?
- 11- Quem eram os fornecedores da empresa?
- 12- Como era a forma ou formas de comercialização dos produtos da empresa?
- 13- Quem eram os compradores da empresa?
- 14- Como era a gestão administrativa da empresa? Existiam controles dos procedimentos e processos de administração?

## ANEXO 2

### QUESTIONÁRIO 2 – PRODUÇÃO DE CAFÉS ESPECIAIS: DE 1993 ATÉ OS DIAS ATUAIS

- 1- Qual o nome e localização da empresa?
- 2- O que é produzido na empresa?
- 3- Quem são os proprietários e investidores da empresa?
- 4- Qual a área total da propriedade e a área utilizada para se produzir cafés?
- 5- Qual a quantidade média produzida e quanto se produz no ano de alta produção e baixa produção?
- 6- Atualmente como é o modelo de produção dos cafés?
- 7- Quantos tipos de cafés são produzidos?
- 8- Qual a infraestrutura utilizada nos processos produtivos?
- 9- Como é o processo de colheita e beneficiamento do café?
- 10- Como é a gestão de recursos humanos da empresa?
- 11- Quem são os fornecedores da empresa?
- 12- Como são as formas de comercialização dos produtos da empresa?
- 13- Quem são os compradores da empresa?
- 14- Como é a gestão administrativa da empresa? Existem controles dos procedimentos e processos de administração?

## ANEXO 3

**MODELO PARA UMA ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS**  
**(Adaptação do modelo proposto por Besanko *et al*, 2006)**

**1º FORÇA: A RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES DO MESMO SETOR**

QUESTÃO	CARACTERIZAÇÃO ATUAL	TENDÊNCIA FUTURA
1- Qual o grau de concentração dos concorrentes?		
2- Qual a taxa de crescimento dos concorrentes?		
3- Existem diferenças significativas de custos entre as empresas fornecedoras?		
4- Qual o grau de diferenciação de produtos entre os fornecedores?		
5- Existem custos dos compradores para trocar de um concorrente para outro?		
6- Os preços e os termos de transações de vendas são observáveis?		
7- As empresas podem ajustar preços rapidamente?		
8- As barreiras à saída são fortes?		

**2º FORÇA: A AMEÇA DE NOVOS ENTRANTES**

QUESTÃO	CARACTERIZAÇÃO ATUAL	TENDÊNCIA FUTURA
1- As economias de escala são significativas?		
2- Qual a importância da reputação ou fidelidade da marca, estabelecidas em decisões de compra?		
3- Qual o acesso dos entrantes nos canais de distribuição?		
4- Qual o acesso dos entrantes a matéria-prima?		
5- Qual acesso dos entrantes à tecnologia?		
6- Qual a vantagem da empresa no uso da experiência?		

**3º FORÇA: A ENTRADA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS**

QUESTÃO	CARACTERIZAÇÃO ATUAL	TENDÊNCIA FUTURA
1- Existem produtos substitutos próximos?		
2- Quais as características de preço-valor de produtos substitutos?		

**4º FORÇA: O PODER DOS FORNECEDORES**

QUESTÃO	CARACTERIZAÇÃO ATUAL	TENDÊNCIA FUTURA
1- O setor fornecedor tem forte concentração?		
2- O volume de compra é relativamente pequeno em relação às vendas do fornecedor?		
3- Existem poucos substitutos para os insumos dos fornecedores?		
4- Os fornecedores discriminam preços entre clientes de acordo com a capacidade de pagar pelo insumo e quantidade de compra?		

### 5° FORÇA: O PODER DOS COMPRADORES

QUESTÃO	CARACTERIZAÇÃO ATUAL	TENDÊNCIA FUTURA
1- O setor comprador tem forte concentração?		
2- O volume de compras de um comprador pode representar uma grande fração de receita de vendas de um fornecedor?		
3- Os compradores podem encontrar substitutos do setor?		
4- As empresas do setor fazem investimentos em relacionamento para apoiar transações com compradores específicos?		
5- Os compradores ameaçam a integração a montante?		
6- O produto representa fração significativa nos custos do comprador?		
7- Os preços são negociados especialmente entre comprador e vendedor, ou é estabelecido um preço pelo mercado?		