

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

GABRIEL ANDRADE CARVALHAIS PEREIRA

ESTRATÉGIAS DE AGREGAÇÃO DE VALOR NA COMERCIALIZAÇÃO DE CAFÉS:
ESTUDO DE CASO NO CERRADO MINEIRO

Monte Carmelo
2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
GABRIEL ANDRADE CARVALHAIS PEREIRA

ESTRATÉGIAS DE AGREGAÇÃO DE VALOR NA COMERCIALIZAÇÃO DE
CAFÉS: ESTUDO DE CASO NO CERRADO MINEIRO

Trabalho de Conclusão apresentado ao curso de Agronomia da Universidade Federal de Uberlândia, *Campus* Monte Carmelo, como requisito necessário para obtenção do grau de Engenheiro Agrônomo.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Gleice Aparecida de Assis

Co-orientadora: Prof^a. Dr^a. Mara Alves Soares

Monte Carmelo
2024

GABRIEL ANDRADE CARVALHAIS PEREIRA

ESTRATÉGIAS DE AGREGAÇÃO DE VALOR NA COMERCIALIZAÇÃO DE CAFÉS:
ESTUDO DE CASO NO CERRADO MINEIRO

Trabalho de Conclusão apresentado ao curso de Agronomia da Universidade Federal de Uberlândia, *Campus* Monte Carmelo, como requisito necessário para obtenção do grau de Engenheiro Agrônomo.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Gleice Aparecida de Assis

Monte Carmelo, 4 de novembro de 2024.

Banca Examinadora

Prof.^a Dr.^a Gleice Aparecida de Assis
Orientadora

Prof.^a. Dr.^a. Mara Alves Soares
Membro da Banca

Me. Vithória Cacique Araújo
Membro da Banca

Monte Carmelo
2024

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me conceder saúde, sabedoria e forças para superar os desafios ao longo dessa jornada. Sua presença foi essencial em cada etapa deste trabalho.

À minha família, meus pais, irmãos e avós, expresso toda minha gratidão pelo amor, apoio incondicional e por sempre acreditarem em mim. Vocês são a base de tudo, e sem vocês, essa conquista não seria possível.

À minha namorada, agradeço o carinho, paciência e companheirismo ao longo dessa caminhada. Sua presença e incentivo nos momentos difíceis foram fundamentais para que eu pudesse continuar.

À minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Gleice Aparecida de Assis, e à minha co-orientadora, Prof.^a Dr.^a Mara Alves Soares, sou profundamente grato pelo suporte, orientação, paciência e por compartilharem comigo todo o conhecimento necessário para a realização deste trabalho. Seu compromisso e dedicação foram essenciais para o meu desenvolvimento.

Por fim, agradeço à banca examinadora, Prof.^a Dr.^a Mara Alves Soares e Me. Vithória Cacique Araújo, pela disponibilidade, pelo tempo dedicado à leitura e avaliação deste trabalho, e pelas valiosas contribuições que certamente enriquecem o resultado final.

A todos vocês, meu sincero muito obrigado!

SUMÁRIO

RESUMO	6
1 INTRODUÇÃO	7
2 OBJETIVO	9
3 REVISÃO DE LITERATURA	10
3.1. O café no brasil.....	10
3.1.1 O café no Cerrado Mineiro	11
3.2 A comercialização do café.....	11
3.2.1 Tendências de consumo.....	12
3.2.2 As ondas do café.....	14
3.3 Estratégias genéricas de Porter	16
3.4 Estratégias de comercialização e as estratégias genéricas de Porter	19
4 MATERIAL E MÉTODOS.....	20
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	22
5.1 Caracterização da empresa em estudo	22
5.2 Análise dos resultados	22
5.2.1 Tendências de consumo.....	22
5.2.2 Ondas do café	24
5.2.3 Estratégias genéricas de Porter	25
5.2.4 Agregação de valor financeiro.....	27
6 CONCLUSÕES	32
REFERÊNCIAS	34
APÊNDICE	37

RESUMO

O café é uma das principais culturas agrícolas cultivadas no Brasil, sendo um importante componente para a geração de empregos e renda no país por meio da sua cadeia produtiva. Com o aumento dos custos de produção ao longo dos anos, buscar estratégias para alcançar valores de comercialização que sustentem uma margem saudável à operação se torna essencial à perenidade de propriedades cafeeiras. O presente trabalho objetivou analisar as ferramentas e estratégias aplicadas à otimização da comercialização de cafés, com ênfase na agregação de valor à sua comercialização. Assim, foi realizado um estudo de caso, em uma propriedade localizada na região do Cerrado Mineiro, sendo avaliadas as estratégias adotadas pela fazenda para diferenciar seu produto no mercado. Entre as estratégias analisadas as quais visam agregar valor na comercialização estão as tendências de consumo, as ondas do café e as estratégias genéricas de Porter. A pesquisa demonstra por meio dos impactos financeiros que, apesar das tentativas de agregar valor ao produto, a propriedade enfrentou desafios para alcançar preços iguais ou superiores aos praticados no mercado regional. Além disso, o estudo revelou que o custo de produção por hectare da fazenda foi maior que a média regional no biênio 2021/2022 e 2022/2023, impactando negativamente sua competitividade. O trabalho sugere que, para otimizar os resultados, é necessário aproveitar mais as tendências de consumo, inserir novos produtos demandados pela terceira onda e ainda focar em uma combinação única de valor, liderança de custos ou foco ou diferenciação, para melhorar a estratégia de comercialização, melhorando como consequência a agregação de valor ao produto.

PALAVRAS-CHAVE: *Coffea arabica* L., valor agregado, custo de produção.

ABSTRACT

Coffee is one of the main agricultural crops grown in Brazil and is an important component in generating jobs and income in the country through its production chain. As production costs have risen over the years, seeking strategies to achieve marketing values that sustain a healthy margin for the operation has become essential to the sustainability of coffee farms.

The aim of this study is to analyze the tools and strategies applied to optimizing the marketing of coffee, with an emphasis on adding value to its marketing. A case study was carried out on an estate located in the Cerrado Mineiro region, evaluating the strategies adopted by the estate to differentiate its product in the market. Among the practices analyzed to identify added value in marketing are quality certifications and the adoption of improvements in the post-harvest process, such as controlled fermentation and slow drying. The research shows through the financial impacts that, despite the attempts to add value to the product, the property faced challenges in achieving prices equal to or higher than those practiced on the regional or national market. In addition, the study revealed that the production cost per hectare of the farm was higher than the regional average in the biennium 2021/2022 and 2022/2023, negatively impacting its competitiveness. The work suggests that, in order to optimize results, it is necessary to take greater advantage of consumer trends, insert new products demanded by the third wave and also focus on a unique combination of value, cost leadership or focus or differentiation, to improve the marketing strategy, consequently improving the value added to the product.

KEYWORDS: *Coffea arabica* L., added value, production cost.

1 INTRODUÇÃO

Com grande disponibilidade de recursos naturais e áreas agricultáveis, nas últimas décadas, o Brasil saiu da condição de importador para um grande exportador de alimentos, se tornando um dos principais *players* do agronegócio mundial (EMBRAPA, 2018).

Internamente, o agronegócio representa R\$ 2,60 trilhões, aproximadamente 24% do PIB nacional (CEPEA, 2024), com superávit acumulado de US\$ 148,58 bilhões no ano de 2023 (IPEA, 2024a). O bom desempenho do setor agropecuário está relacionado às exportações realizadas, somando 48,6% do total exportado pelo Brasil em 2023, com um valor acumulado de US\$ 165,05 bilhões (IPEA, 2024b). Esses dados projetam a participação do agronegócio dentro da economia nacional.

Dentre as cadeias produtivas do agronegócio, o café, desde sua chegada em 1727, possui grande importância para a geração de riqueza do país (EMBRAPA, 2005). Com uma área de 2,24 milhões de hectares destinada ao seu cultivo e produção de 55,1 milhões de sacas beneficiadas no ano de 2023 (CONAB, 2023), foi gerado um valor bruto de produção de R\$ 48,8 bilhões (EMBRAPA, 2023).

O estado de Minas Gerais, posicionado como o maior produtor de café nacional, representa aproximadamente 52,7% do valor da produção brasileira, com um volume de, aproximadamente, 29 milhões de sacas beneficiadas no ano de 2023 (CONAB, 2023). Diante da expressiva contribuição do estado de Minas Gerais, com a produção que supera metade da quantidade de café produzida nacionalmente, a busca por estratégias voltadas à otimização da cadeia produtiva nesse estado, assume um papel importante não apenas para maximizar os ganhos locais, mas também impulsionar a economia em níveis micro e macro.

Para o economista Michael Porter (1980), estratégia é o processo de estabelecer ações para ocupar uma posição defensável numa indústria e, assim, enfrentar as forças competitivas e obter maior retorno sobre o investimento. Neste contexto, existem três tipos de estratégias, denominadas “estratégias genéricas”, também propostas por Porter (1980), que podem ser utilizadas para o posicionamento de uma organização. São elas: liderança de custo, diferenciação e foco ou enfoque.

A liderança de custos (Porter, 1980), é definida por produtos ou serviços que são alocados com preços competitivos frente ao mercado, que pode ser alcançada por meio de uma gestão eficiente e otimizada dos custos de produção.

A estratégia de diferenciação proposta por Porter (1980), possui ações orientadas para a oferta de produtos com características distintas ao produto padrão *commodities*, quando se trata da cadeia produtiva do café. Na busca pela diferenciação investe-se na imagem, nos canais de distribuição e, portanto, pode envolver a produção de cafés especiais, certificações de qualidade, formato de entrega ao consumidor, até o desenvolvimento de uma marca própria fazendo com que a empresa se destaque por meio de ações, serviços ou produtos, sendo a preferida do seu cliente ideal em relação as outras opções no mercado.

Conseqüentemente, é possível inserir a estratégia de diferenciação ao longo do processo produtivo do café, assim como na fase final do produto, mediante a produção de cafés que se diferenciem por meio da sua maior qualidade, pela garantia de padrões produtivos que atendam à pré-requisitos legislativos e impostos pelo consumidor – essas garantias podem ser estabelecidas por meio de certificações em conjunto com ferramentas de rastreabilidade.

Paralelamente, a estratégia de foco, também proposta por Porter (1980), concentra os esforços da cadeia produtiva em atender segmentos específicos do mercado (clientes, produtos ou mercado geográfico), com maior aprofundamento da diferenciação, em um nicho de mercado específico como: cafés com uma origem específica e cafés orgânicos.

Por outro lado, a estratégia de enfoque direciona os esforços da cadeia produtiva para atender os segmentos específicos do mercado, como consumidores que valorizam cafés de origem única ou orgânicos, além da oferta de formatos de consumo específicos como cápsulas, drip-coffee, cafés solúveis ou em grãos (Conceição, Junior e da Conceição, 2019).

Quando atributos desejáveis são somados à produção convencional ou ocorre uma segmentação do modelo inicial do produto para um público específico, o produtor é inserido em um mercado diferente, em que é possível ter maior controle sobre a definição do preço de seu produto (SENAR, S.d.) e, dessa forma, buscar por maiores rentabilidades, deixando de ser apenas um tomador de preços, como no mercado de *commodities* convencional. Além de ampliar o horizonte de possibilidades com a sua produção.

Dessa forma, a utilização de estratégias de diferenciação, foco ou liderança de custos, auxilia o melhor posicionamento competitivo de produtores rurais, frente ao mercado. Porém, para que essas estratégias sejam desenvolvidas e implementadas com eficiência, se faz

necessário que o produtor entenda, cada vez mais, quais são as necessidades do consumidor final e as características requeridas no café por ele. Assim, entender as tendências e hábitos de consumo da população se torna uma ferramenta importante para o direcionamento do manejo agrônomo e processamento da produção.

O estilo de vida da população vem sofrendo alterações, tornando-se cada vez mais dinâmico e, com isso, a busca por praticidade vem ganhando relevância e, conduzindo o desenvolvimento de novos produtos, enquanto a sofisticação ganha espaço em momentos de lazer, assim, nesse contexto, cafés especiais e em cápsulas vem ganhando espaço (EUROMONITOR, 2017).

Esse cenário pode abrir novas portas ao segmento cafeeiro, impulsionando o desenvolvimento de produtos com agregações e variações de características específicas, que se destacam do café comum e seu formato de entrega. Isso pode se traduzir na abertura de novos mercados e, conseqüentemente, oferecer novas oportunidades aos produtores rurais. Diante disso, estabelecer estratégias, migrando da estratégia de liderança de custos para as estratégias de diferenciação e enfoque na cadeia produtiva do café, é um movimento que pode trazer resultados positivos aos cafeicultores.

2 OBJETIVO

O objetivo deste trabalho foi analisar e verificar a viabilidade de estratégias de agregação de valor na comercialização de cafés, utilizando como base um estudo de caso de uma propriedade localizada no Cerrado Mineiro. Para isso, foram identificadas as estratégias usadas pela empresa, bem como avaliados os impactos financeiros dessas estratégias, comparando os custos de produção e as receitas da propriedade com as médias regionais e nacionais, a fim de identificar oportunidades para otimização de custos, agregação de valor na comercialização e aprimoramento da competitividade.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1. O café no Brasil

O cafeeiro (*Coffea sp.*), é caracterizado por uma planta arbustiva da família Rubiaceae, com origem de diferentes regiões do continente africano, a depender da sua espécie. Entre as espécies, *Coffea arabica L.* e *C. canephora* são as mais cultivadas no mundo (Reis *et al.*, 2011).

Desde sua chegada em 1727 até os dias atuais, o café foi um grande gerador de riquezas ao Brasil (EMBRAPA, 2005). Foi o empreendimento agrícola pioneiro no desenvolvimento econômico das regiões mais dinâmicas do país, atuando como alicerce para o início da industrialização da região centro-sul (Reis *et al.*, 2011). Atualmente, com uma área de 2,24 milhões de hectares destinadas ao seu cultivo e produção de 55,1 milhões de sacas beneficiadas no ano de 2023 (CONAB, 2023), o Brasil se enquadra como maior produtor e exportador da bebida no mundo. Internamente, o complexo cafeeiro ocupa a quarta posição no Valor Bruto de Produção (VBP) de lavouras em 2022, gerando R\$ 55,9 bilhões (MAPA, 2023), além de 8,4 milhões de empregos ao longo de toda cadeia cafeeira (Conselho Nacional do Café - CNC, 2022).

Com grande diversidade de regiões ocupadas pela cultura do café, com variedades de climas, relevos, altitudes e latitudes, o Brasil produz tipos variados de grãos, possibilitando atender diferentes demandas nacionais e internacionais.

A região sudeste possui destaque na produção brasileira, com, aproximadamente, 86% da produção nacional divididas, predominantemente, entre os estados de Minas Gerais (52,67%), Espírito Santo (23,63%) e São Paulo (9,13%) (CONAB, 2023). Notavelmente, o estado de Minas Gerais possui grande relevância no contexto produtivo do complexo cafeeiro nacional, com uma área de, aproximadamente, 1,08 milhão de hectares destinadas à produção (CONAB, 2023).

Como descrito por Zylbersztajn (1995), o café é visto por uma *commodity* produzida em regiões tropicais e subtropicais, com forma de consumo com poucas diferenças ao redor do mundo. Por definição, o termo “*commodity*”, significa “mercadoria” em inglês, a qual é

caracterizada por um produto em estado bruto ou primário de importância comercial, como é o caso do café (SANDRONI, 1999).

3.1.1 O café no Cerrado Mineiro

Devido a sua variabilidade climática, o estado de Minas Gerais possui condições que possibilitam a produção de cafés de qualidade com características específicas entre os municípios; a produção mineira é distribuída em quatro regiões principais: Cerrados de Minas, Chapadas de Minas, Matas de Minas e Sul de Minas (Barbosa *et al.*, 2009). A produção do Cerrado Mineiro compreende as regiões do Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba e Noroeste de Minas (EMBRAPA, 2015); a região possui uma Denominação de Origem chamada “Região do Cerrado Mineiro”, em que “um território é demarcado por produzir um produto que possui características únicas e que não podem ser encontradas em outro lugar” (RCM, 2024). Os cafés do cerrado são caracterizados pelo aroma intenso com notas de chocolate, caramelo e nozes, acidez delicada, corpo moderado e sabor adocicado (Barbosa *et al.*, 2009).

De acordo com a Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB (2023), a produção da região descrita acima representou aproximadamente 26% da produção total do estado de Minas Gerais, com volume aproximado de 7,5 milhões de sacas beneficiadas no ano de 2023.

3.2 A comercialização do café

Segundo Waquil, Miele e Schultz (2010), o comportamento dos valores de comercialização de produtos agropecuários, em última análise, pode ser descrito por meio do modelo de oferta e da demanda. Para Sandroni (1999, p.160), demanda é a “quantidade de um bem ou serviço que um consumidor deseja e está disposto a adquirir por determinado preço e em determinado momento”. Sandroni (1999, p.429), também descreve o termo oferta, como a

“quantidade de bens ou serviços que se produz e se oferece no mercado, por determinado preço e em determinado período de tempo”.

Para *commodities* agrícolas, a projeção geral dos valores de comercialização, é exposta por meio da cotação em diferentes bolsas de valores – a depender do tipo de *commodity*. As bolsas internacionais, teoricamente, refletem em tempo real, o preço justo do café em nível global. Elas são necessárias, pois a produção ocorre em poucas regiões, enquanto o consumo é geograficamente disperso, assim, todos os integrantes das atividades comerciais da cadeia produtiva de uma *commodity* estão sujeitos a variações de preços (Damiano e Bonfá, 2011).

Considerando o café uma *commodity*, posicionada mundialmente em um mercado competitivo, o cafeicultor possui, portanto, o papel de tomador de preços (Freire *et al.*, 2011). Por outro lado, o produto pode receber maior processamento e diferenciação antes de ser vendido pelo produtor, esse produto, é caracterizado como “Bens Especiais Agrícolas” (Zuin e Queiroz, 2006). Esses produtos se destacam naturalmente do tipo *commodities*, proporcionando ao produtor maior controle sobre a precificação dos seus produtos e, dessa forma, abrindo possibilidades para o aumento de sua renda, por meio da definição de novos padrões de qualidade (Zuin *et al.*, 2021).

Com a inclusão de novas tecnologias de produto e de comercialização, a partir do desenvolvimento de estratégias de diferenciação, a curva de demanda é modificada, assim, permitindo a criação de novos nichos de mercado com rentabilidade mais atrativas (Saes, Escudeiro; Silva., 2006).

3.2.1 Tendências de consumo

No âmbito mercadológico, para implementação de ferramentas e estratégias inerentes à otimização da comercialização, é importante estar atento às variáveis que possam impactar esse processo, como características da região onde seu negócio está inserido e o comportamento dos consumidores (SEBRAE, 2023).

O comportamento do consumidor é um aspecto relevante e complexo, podendo estar relacionado à diversas características relacionadas a diferentes esferas da sociedade, como o poder de compra da população, o maior acesso à informação, o nível de escolaridade,

modificações na estrutura das famílias e o envelhecimento da população, entre outros, que alteram diretamente as percepções e, como consequência, as tendências alimentares (FIESP, 2010).

Coordenado pela Federação de Indústrias do estado de São Paulo (FIESP), um estudo denominado “Brasil Food Trends 2020”, buscou projetar tendências no setor alimentício brasileiro. A pesquisa baseou-se na análise de estudos elaborados em mercados estrangeiros aos quais o Brasil possui importante fluxo comercial e cultural, e considerando a atuação global de empresas do segmento alimentício, assumindo que as tendências observadas nesses países já estão ou estarão inseridas nos hábitos de consumo do brasileiro (FIESP, 2010). As tendências identificadas no “Brasil Food Trends 2020”, foram agrupadas em cinco categorias: Sensorialidade e Prazer; Saudabilidade e Bem-estar; Conveniência e Praticidade; Confiabilidade e Qualidade; Sustentabilidade e Ética.

As cinco categorias de tendências citadas são resultado da influência intrínseca a diferentes esferas da sociedade, que podem promover demandas quantitativas e qualitativas. No escopo deste estudo, a palavra tendência, é definida pela Federação de Indústrias do Estado de São Paulo (2010), como a propensão dos indivíduos em modificar hábitos já estabelecidos. Os resultados obtidos pela FIESP no estudo “Brasil Food Trends 2020”, mostram a seguir uma análise macro das atuais e potenciais tendências para o setor alimentício descritos pelo estudo.

A categoria denominada “sensorialidade e prazer”, relaciona-se com consumidores valorizando experiências gastronômicas, as quais se relacionam tanto com o setor de serviços, quanto o desenvolvimento de novos produtos. Nesse contexto, produtos de maior valor agregado tendem a continuar ganhando espaço por meio de produtos denominados gourmet e premium – destinados ao público de alta renda – além de alimentos com maior grau de sofisticação, mas com preços acessíveis, para o consumidor emergente, o qual poderá representar grande percentual do mercado de alimentos no futuro. Esses consumidores são denominados como “foodies”, aqueles que sempre buscam por novos produtos e novas experiências alimentícias (FIESP, 2010).

As tendências relacionadas a “saudabilidade e bem-estar” são impulsionadas pela busca de um estilo de vida mais saudável, sustentado pelas descobertas científicas que relacionam determinados padrões alimentares com doenças. Diversos nichos de consumo estão sendo desenvolvidos a partir dessa tendência, entre eles o desenvolvimento de alimentos funcionais – que se propõem a entregar benefícios ao desempenho físico e mental, saúde em geral, além de

melhora do estado de ânimo e relaxantes -, produtos para controle de peso e produtos naturais (FIESP, 2010).

O grupo de tendências relacionadas a “conveniência e praticidade” possuem influência do ritmo de vida nos centros urbanos e pelas mudanças nas estruturas familiares, fatores que estimulam a busca por produtos que possibilitam a economia de tempo e esforço. Nesse contexto, abre espaço para refeições prontas e semiprontas, de fácil preparo e embalagens de fácil abertura (FIESP, 2010).

Com consumidores mais conscientes e informados, nas tendências de “confiabilidade e qualidade” a busca por produtos seguros e com qualidade atestada tende a aumentar, valorizando-se o desenvolvimento e utilização de garantias de origem e selos de qualidade (FIESP, 2010).

E, além das tendências relacionadas a “confiabilidade e qualidade”, tendências de “sustentabilidade e ética” estimulam o surgimento de um público preocupado com o impacto gerado pelo produto adquirido ao meio ambiente e em causas sociais (FIESP, 2010).

Compreendendo as tendências projetadas pela pesquisa ao setor alimentício, é passível realizar inferências para cadeias produtivas específicas que compõe esse setor. Na cadeia produtiva do café, essas tendências de consumo se enquadram em movimentos denominados “ondas”, que abrangem diferentes períodos de consumo, até o período atual.

3.2.2 As ondas do café

Para Guimarães (2016), a Primeira Onda do Café iniciou-se a partir do final do século XIX e início do século XX, impulsionado pela Grande Depressão e pela Segunda Guerra Mundial, eventos que impulsionaram o consumo e a busca por produtos baratos e convenientes. No contexto desse período, o café possuía o consumo com característica fundamentalmente utilitária, buscando um aumento de energia e concentração a partir da ingestão da cafeína. Essa definição de consumo ocorreu devido à má qualidade dos cafés vendidos naquela época, que eram essencialmente misturas de grãos, com uma proporção alta de grãos da espécie *C. canephora* (robusta). Dessa forma, na Primeira Onda, em prol da produção em massa e conveniência, ocorreu o sacrifício do sabor e qualidade. Nessa Onda, marcou-se a

industrialização da torra e produção de café, além das revoluções no processamento, embalagem e marketing.

A Segunda Onda de Café, também definida por Guimarães (2016), é considerada uma reação à baixa qualidade e massificação inerentes da Primeira Onda. Dentre as mudanças da Segunda Onda, a melhoria da qualidade da bebida é um grande destaque, levada pelo aumento da utilização de *C. arabica*. Na dada onda, o conceito de cafés especiais foi criado e popularizado. Influenciada pelo mercado de vinhos, a Segunda Onda trouxe a valorização do conceito de origem e o entendimento que variações no processo de torra chegariam a bebidas com perfis sensoriais diferentes do padrão estabelecido na Primeira Onda. Então, além da sua característica utilitária, o café passou também a ser apreciado.

Porém, a grande expansão da Segunda Onda, levou ao sacrifício das características artesanais da bebida do início desse movimento, alterando o foco da origem dos grãos para a experiência social, característica que era replicada com maior facilidade, de forma a acompanhar a grande expansão do consumo. Durante a Segunda Onda, foram desenvolvidas e popularizadas diferentes bebidas à base de café, por meio da adição de novos e diferentes produtos, como leite, chocolate, chantilly, caldas, entre outros. Nesse contexto, surgiram novas formas de agregação de valor ao café, além de uma transformação no ato do consumo, que, também passou a ser considerado como serviço, por meio da abertura de cafeterias especializadas e desenvolvimento de uma “cultura do café”, em que se buscava experiência de consumo que iria além da qualidade da bebida, requerendo ambientes mais sofisticados e valorização de aspectos sociais inerentes ao consumo da bebida. As características relacionadas ao reconhecimento e apreciação da maior qualidade por parte do consumidor, admitiram uma elevação significativa no preço de comercialização do café, abrindo espaço aos cafés especiais (Guimarães, 2016).

A Terceira Onda se caracteriza pela intensificação da busca por qualidade e diferenciação da bebida. Levando a utilização de cafés especiais, com uso predominante da espécie arábica, além de uma grande atenção voltada às suas respectivas notas aromáticas de sabor, que são diretamente influenciadas pelas origens de produção, métodos e processamento, além de condições climáticas e outros fatores relacionados ao manejo. Nessa perspectiva, o café assume o lugar de um produto complexo e sazonal, levando a um processo de “descomoditização” dos grãos (Guimarães, 2016).

Ainda em relação a Terceira Onda, a mesma partiu do conceito de origem desenvolvido durante a Segunda Onda e o levou a outro patamar, introduzindo o conceito de origem única, que é definido pela aquisição de grãos de um único produtor, safra, região ou país, assim, permitindo a divulgação de informações relevantes como o nome da propriedade e o lote específico, viabilizando a rastreabilidade e, por conseguinte, a demonstração da qualidade e características específicas daquele produto. Com a presença de consumidores cada vez mais conscientes em relação à importância da responsabilidade ambiental, social e econômica acerca da atividade produtora, certificações também vem ganhando cada vez mais demanda no mercado de cafés (Guimarães, 2016).

Além das características citadas, um movimento de comercialização denominado *Direct-Trade* ou *Relationship Coffee* é um marco importante desta onda. Esse movimento é baseado na compra de cafés especiais – habitualmente em micro e pequenos lotes – diretamente com a unidade produtora, de forma a eliminar intermediários, assim, valorizando o produtor e, possibilitando uma maior rentabilidade do mesmo (Guimarães, 2016).

A compreensão das tendências de consumo e das ondas do café permite que os produtores adaptem suas estratégias de comercialização para melhor atender às expectativas do mercado. Ao investir em qualidade, inovação de produtos e práticas sustentáveis, os produtores não apenas aumentam a atratividade de seus produtos, mas também fortalecem sua posição competitiva no mercado. Essas estratégias podem resultar em maior aceitação pelos consumidores, preços mais elevados e, conseqüentemente, maior rentabilidade para os produtores de café. Dessa forma, a integração de uma visão informada sobre tendências de consumo e as fases evolutivas do mercado de café pode guiar produtores na direção de inovações e práticas que atendam às demandas contemporâneas, assegurando sucesso e sustentabilidade no competitivo mercado de café.

3.3 Estratégias genéricas de Porter

É possível inserir estratégias específicas para o posicionamento de empresas rurais, visando a melhor eficiência na comercialização dos seus respectivos produtos agropecuários. Porter (1980) desenvolveu estratégias competitivas para o posicionamento de uma organização,

que são: liderança de custo, diferenciação e enfoque. Dentre as possíveis estratégias para as unidades produtoras de café, visando o distanciamento dos produtos “comoditizados”, estratégias de diferenciação e enfoque podem auxiliar o posicionamento da empresa. No mercado de produtos heterogêneos e concorrência monopolista, a concorrência flui de acordo com as demandas do público consumidor, permitindo a adaptação do produto às preferências e características requeridas pelo mercado, inserindo-o em diferentes nichos dentro do segmento principal.

A estratégia de liderança de custo é baseada no controle de custos por meio de ações administrativas realizadas pela empresa, como controle rígido de despesas, minimização do custo em Pesquisa e Desenvolvimento, assistência, força de vendas, publicidade, entre outros (Porter, 1980). Essa estratégia busca oferecer produtos a um preço mais baixo que os concorrentes.

A estratégia de diferenciação envolve ações visando diferenciar o produto ou serviço, desenvolvendo algo que seja considerado único, podendo assumir diferentes formas, como o projeto ou imagem da marca, tecnologia, rede de fornecedores e outras dimensões que sejam possíveis e, em condições ideais, a empresa diferencia-se entre várias dimensões (Porter, 1980). Oferecer produtos que sejam percebidos como únicos pelo mercado, o que pode justificar um preço de comercialização maior do que o praticado no mercado comum. Para produtores de café, a diferenciação pode ser alcançada por meio de diversas abordagens, como a qualidade superior, certificações, narrativas sobre a origem do café e inovações em produtos.

A estratégia de enfoque envolve direcionar esforços para atender um segmento específico do mercado, podendo assumir diferentes formas, como um segmento de linha de produtos, ou um mercado geográfico, assim, visando atender um alvo determinado. Essa estratégia possui a premissa de que a empresa é capaz de atender um público-alvo estratégico estreito de maneira mais efetiva ou eficiente em relação aos demais concorrentes que se encontram competindo de forma mais ampla (Porter, 1980). No caso dos produtores de café, essa estratégia pode ser aplicada concentrando-se em nichos de mercado específicos, como consumidores de cafés especiais, mercados de exportação ou vendas diretas ao consumidor final. Essa abordagem permite um maior controle sobre a experiência de compra e a capacidade de atender às necessidades específicas de determinados grupos de consumidores.

Desenvolver e aplicar essas estratégias exige habilidades e recursos que se diferenciam entre si, assim como apresentado no Quadro 1.

Quadro 1. Requisitos das estratégias competitivas genéricas de Porter (1980)

Estratégia genérica	Recursos e habilidades em geral requeridos	Requisitos organizacionais comuns
Liderança no custo total	<p>Investimento de capital sustentado e acesso ao capital.</p> <p>Boa capacidade de engenharia de processo.</p> <p>Supervisão intensa da mão-de-obra.</p> <p>Produtos projetados para facilitar a fabricação.</p> <p>Sistema de distribuição de baixo custo.</p>	<p>Controle de custo rígido.</p> <p>Relatório de controle frequentes e detalhados.</p> <p>Organização e responsabilidades estruturadas.</p> <p>Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas.</p>
Diferenciação	<p>Grande habilidade de marketing.</p> <p>Engenharia do produto.</p> <p>Tino criativo.</p> <p>Grande capacidade em pesquisa básica.</p> <p>Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia.</p> <p>Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidade trazidas de outros negócios.</p> <p>Forte cooperação dos canais.</p>	<p>Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing.</p> <p>Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas.</p> <p>Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas.</p>
Enfoque	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

3.4 Estratégias de comercialização e as estratégias genéricas de Porter

Devido a política baseada no controle de preços vigente até 1992, o café no mercado nacional sempre foi percebido pelos compradores como um produto homogêneo. Após a extinção da regulamentação mercadológica, tutelada pelo Instituto Brasileiro do Café (IBC), permitiu-se que empresas adotassem novas abordagens em busca de uma rentabilidade maior (Saes; Spers, 2006), assim, o mercado de café passou por significativas transformações, essas, impulsionadas pelas tendências de consumo e as diversas "ondas do café".

Esse cenário abriu as portas para produtores adotarem estratégias de diferenciação ou enfoque para se destacarem, aumentando o valor percebido de seu produto. As formas de diferenciação de cafés são variadas, compreendendo um grande horizonte de possibilidades, que se relacionam com a bebida de qualidade superior, até características relacionadas a preservação ambiental e responsabilidade social (Saes; Spers, 2006).

A melhoria na qualidade do grão e da bebida, que envolve a produção de cafés especiais, pode ser adotada como uma estratégia de diferenciação. O mercado de cafés especiais, possui como uma de suas características uma maior proximidade dos produtores com os compradores finais, assim, reduzindo-se o número de intermediários, permitindo um maior controle na formação de preço (Oliveira; Oliveira; Jesus, 2004).

Além de produzir grãos de qualidade, garantir essas características pode possuir grande valia para determinada parcela dos consumidores e, as certificações podem suprir essa demanda. Certificações não apenas asseguram a qualidade e sustentabilidade do produto, tornando-o mais atraente para consumidores conscientes e preocupados com questões socioambientais, mas também possuem potencial de agregação de valor ao café por meio dos acréscimos pagos na comercialização com base no certificado (Cabrera; Caldarelli, 2021). Além da adoção de certificações, os autores Saes e Spers (2006), abordam como uma das estratégias de diferenciação, a adoção de selos de origem, como o Café do Cerrado Mineiro, e a designação da propriedade produtora.

Guimarães (2016), descreve a venda direta (*Direct-trade*) como uma das características da Terceira Onda do Café. Essa prática pode abrir possibilidade para novos formatos de diferenciação. Nesse contexto, os produtores podem explorar diferentes formatos de entrega,

como cápsulas, drip coffee, pó solúvel, além de produtos, como blends e bebidas com aditivos utilitários, permitindo atender a diferentes nichos de mercado e preferências de consumo.

Em resumo, as estratégias de diferenciação e enfoque aplicadas ao contexto atual do mercado de café, alinhadas às tendências de consumo e às ondas do café, oferecem múltiplas oportunidades para que os produtores aumentem sua competitividade e valorizem seus produtos. A combinação de qualidade, certificações, comercialização direta e diversificação de produtos, permite que os produtores atendam às demandas dos consumidores modernos e se posicionem de maneira destacada no mercado.

4 MATERIAL E MÉTODOS

O trabalho classifica-se como descritivo, com o objetivo de descrever e analisar a implementação e os resultados das estratégias de comercialização de café em uma propriedade agrícola selecionada na região do Cerrado Mineiro. Como proposto por Gil (2006), as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Quanto a abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa, descrita por Richardson (2012) como uma análise que têm como objeto situações complexas ou particulares, descrevendo a complexidade de determinado problema e analisando a interação de certas variáveis.

A propriedade selecionada para este estudo está localizada no Cerrado Mineiro, uma região representativa da produção de café, ocupando a segunda posição em termos de volume de produção do estado de Minas Gerais (CONAB, 2023). De acordo com Yin (2015), um estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, sendo possível utilizá-lo em condições contextuais que possam ser pertinentes ao fenômeno estudado.

Durante o desenvolvimento da pesquisa foram coletados dados por meio de documentos fornecidos pelos gestores da empresa e agrônoma responsável pela propriedade, sendo: relatório descritivo da implementação da lavoura, dados de produtividade, relatórios de comercialização e relatórios financeiros gerados pelo sistema da propriedade rural, no período de 2019 até 2023. Entretanto, a análise considerou os anos agrícolas de 2021/2022 e 2022/2023, tendo em vista

que este foi o período em que todos os talhões estavam em idade produtiva, permitindo assim, uma visão mais abrangente do biênio produtivo em toda a propriedade.

Além do levantamento dos dados citados anteriormente, inicialmente, em uma visita à fazenda, foi realizada uma entrevista com roteiro semiestruturado, com um dos gestores e com a agrônoma responsável, em que foram coletadas informações referentes aos produtos comercializados e a estratégias de comercialização de café utilizadas na propriedade rural. E posteriormente, via e-mail, a realização de um questionário (Apêndice) aplicado a um dos gestores, visando a coleta de informações mais detalhadas dos processos de pós-colheita e comercialização. Todos os dados foram coletados durante o mês de janeiro de 2023 a agosto de 2024.

Para a análise de dados, utilizou-se análise de conteúdo dos dados disponibilizados pela propriedade rural, entrevista realizada e questionário. Os dados financeiros, fornecidos pela propriedade, foram adaptados ao modelo de análise de custos da CONAB (2024), possibilitando uma comparação equitativa entre os principais componentes de custo.

Os custos de produção, para o comparativo com a propriedade, foram levantados com base na série histórica de custos da CONAB, utilizando a cidade de Patrocínio-MG como referência para a média regional do Cerrado Mineiro. Os resultados obtidos foram comparados com índices regionais para realização de um comparativo da eficiência das estratégias de agregação de valor, em relação aos resultados financeiros da propriedade.

Além disso, os valores de comercialização dos anos agrícolas 2021/2022 e 2022/2023 foram comparados com dois índices de referência: o índice regional da Cooperativa dos Cafeicultores de Guaxupé (Cooxupé, 2024) e o índice nacional do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea), ambos de 2022 e 2023. Esses índices foram utilizados como parâmetros para avaliar o desempenho da comercialização do café da propriedade em relação ao mercado estadual e nacional para identificar a eficiência da estratégia.

O trabalho também incluiu uma revisão bibliográfica de literatura relevante, abrangendo livros, revistas especializadas e pesquisas científicas. Essa revisão foi realizada visando identificar e projetar estratégias e ferramentas possíveis de serem utilizadas na agregação de valor na comercialização de café em propriedades rurais.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Caracterização da empresa em estudo

O estudo de caso apresentado neste trabalho foi realizado em uma propriedade cafeeira localizada no Cerrado Mineiro. A propriedade em questão iniciou suas atividades no cultivo de café no ano 2015, com a implementação da primeira lavoura de aproximadamente 16 hectares da cultivar Mundo Novo IAC 379 - 19, chegando no ano de 2023 com, aproximadamente, 62 hectares plantados das cultivares Mundo Novo IAC 379 – 19 e Topázio MG-1190.

5.2 Análise dos resultados

O período analisado foram os anos agrícolas 2021/2022 e 2022/2023, onde inicialmente, com as entrevistas, foi possível identificar as estratégias de comercialização, observando as tendências de consumo, a onda do café e a estratégia de Porter. Os dados permitiram visualizar o que a propriedade utiliza para agregar valor e o que ela ainda teria de oportunidade disponível. Além disso, avaliar e comparar financeiramente, custos, valores de comercialização e resultados da propriedade com a média do mercado.

5.2.1 Tendências de consumo

Ao analisar as tendências de consumo do setor alimentício, o estudo de *Brasil Food Trends* (Quadro 2), e comparar com as informações das entrevistas foi possível encontrar características das tendências de consumo já presentes estrategicamente na operação da propriedade, além disso, outras novas oportunidades são identificadas para a operação de comercialização da fazenda.

Quadro 2. Tendências de consumo FIESP e características presentes na fazenda.

Tendências de consumo	Características gerais	Características da fazenda
Sensorialidade e prazer	Experiências gastronômicas. Produtos gourmet e premium.	Produção de cafés com qualidade de bebida superior, caracterizados como “especiais”, além da produção de cafés com processo de secagem diferenciados e fermentação controlada, que buscam fornecer experiências singulares aos consumidores por meio da bebida.
Saudabilidade e bem-estar	Alimento funcional. Alimento com segurança alimentar.	Produção de produtos com função de estímulo cognitivo e físico (presença de cafeína), além de práticas sustentáveis e certificações que garantem a qualidade do alimento comercializado.
Sustentabilidade e ética	Produção de alimentos com baixo impacto ambiental. Produção de alimentos com responsabilidade social.	Certificações de produção que guiam e garantem uma produção de alimentos sustentáveis e com responsabilidade social.
Confiabilidade e qualidade	Produtos seguros. Produtos com qualidade atestada.	Certificações de produção que guiam e garantem uma produção de alimentos sustentáveis e com responsabilidade social.
Conveniência e praticidade	Produção de alimentos que possibilitam economia de tempo e esforço. Alimentos prontos e semiprontos, de fácil preparo.	Produção de cafés prontos para consumo, como drips coffees e cápsulas.

Fonte: o autor (2024) e adaptado de FIESP (2010).

Em relação a sensorialidade e prazer, cuja tendência dos consumidores são as experiências gastronômicas e experiências singulares, como cafés com qualidade de bebida superior por meio de processos de secagem e fermentação específicos. Para potencializar a utilização dessa tendência como estratégia de comercialização, identificou-se que a propriedade poderá lançar novos produtos com edições limitadas e promover degustações em eventos que levem os consumidores a percepção diferenciada do produto.

Para os tópicos Saudabilidade e Bem-Estar e Confiabilidade e Qualidade, embora a fazenda já tenha práticas sustentáveis e certificações que garantem a qualidade, poderia ser

explorado mais a narrativa de saúde e bem-estar, que está em alta, por meio de uma comunicação mais direcionada, destacando os benefícios de consumir cafés produzidos com práticas sustentáveis.

O tópico referente às tendências de Sustentabilidade e Ética, são alcançados pela fazenda por meio das certificações como *Rainforest* e *Carbon on Track*, atendendo diretamente à demanda de consumidores que buscam por produtos sustentáveis. No entanto, a propriedade pode explorar a criação de conteúdo em formato de *storytelling* que mostrem as práticas sustentáveis adotadas, podendo gerar um apelo maior entre consumidores que valorizam a responsabilidade social e ambiental.

A produção de cafés que se encaixam no tópico de Conveniência e Praticidade já ocorre por meio de produtos como drips coffees e cápsulas, porém, essa tendência ainda poderia ser melhor aproveitada a partir de um serviço de assinatura mensal, onde os consumidores recebam lotes sazonais de café diretamente em suas casas, podendo ser uma forma de aproveitar a busca por conveniência.

5.2.2 Ondas do café

Assim como analisado nas tendências do setor alimentício, quanto as “Ondas do Café”, a fazenda também já adota práticas inerentes às características da Terceira Onda (Quadro 3).

Quadro 3: Terceira Onda do Café e características presentes na fazenda.

Ondas de Café	Características gerais	Características da fazenda
Terceira onda	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade e diferenciação da bebida; • Produção de produtos mais complexos em relação a notas aromáticas e sabor; 	Produção de cafés com qualidade de bebida superior, caracterizados como “especiais”, além da produção de cafés com processo de secagem diferenciados e fermentação controlada, que buscam fornecer experiências singulares aos consumidores por meio da bebida. Também, tornando acessível,

	<ul style="list-style-type: none"> • Cafés de origem único (um único produtor), conferindo rastreabilidade ao produto; • Vendas diretas (<i>Direct-Trade</i> ou <i>Relationship Coffee</i>) 	para o público geral a compra desses cafés por meio de microlotes de café em grãos ou já moídos.
--	---	--

Fonte: o autor (2024).

A fazenda já adota amplamente as tendências projetadas pela Terceira Onda do Café, abrangendo os tópicos das características gerais dessa onda. Como uma possibilidade de obter mais retornos, por meio da sua participação direta na Terceira Onda do Café, a fazenda poderia explorar intensificar a narrativa em torno da origem dos grãos, destacando as histórias e os processos por trás de cada lote. A valorização da rastreabilidade pode justificar preços mais elevados, já que muitos consumidores podem estar dispostos a pagar mais por um café com uma história autêntica.

5.2.3 Estratégias genéricas de Porter

As estratégias genéricas de Porter (Quadro 4), como liderança de custo, diferenciação e enfoque, são fundamentais para posicionar as empresas no mercado, cada uma com seu papel para alcançar vantagem competitiva.

Quadro 4: Estratégias genéricas de Porter e características presentes na fazenda.

Estratégias genéricas de Porter	Características gerais	Características da fazenda
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> Diferenciação do produto por meio do processo de produção, imagem da marca, tecnologia aplicada na produção, forma de fornecimento. 	Produção de cafés com qualidade de bebida superior, caracterizados como “especiais”, que buscam fornecer experiências diferentes do padrão “café commodities”. Também, tornando acessível para o público geral a compra desses cafés por meio de microlotes de café em grãos ou já moídos.
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> Atender um segmento específico do mercado, assumindo diferentes formas (linha ou produtos), visando atender um público-alvo determinado. 	Produção de cafés com certificações específicas (requeridas por um determinado público), processos de secagem diferenciados e fermentação controlada dos grãos, além da produção de cafés em cápsulas ou embalagens do tipo drip coffee.

Fonte: O autor (2024).

Como analisado, a propriedade adota ações características à estratégia de diferenciação e enfoque, investindo em práticas de produção de cafés com qualidade de bebida diferenciada, certificações (*Rainforest*, Certifica Minas, AAA da Nespresso, *Carbon on Track*) e processos avançados de pós-colheita, incluindo fermentação controlada e secagem lenta, além de produzir cafés em embalagens específicas. A estratégia de liderança de custo prevê uma abordagem do posicionamento de custos abaixo da média do mercado, para isso, é necessário aplicar estratégias que não se caracterizam com o viés da agregação de valor e diferenciação do produto, dessa forma, não foram encontradas características intrínsecas a essa estratégia durante o estudo da fazenda.

Porém, para Porter (1980), as empresas que apresentam um melhor desempenho, seriam aquelas que aplicam apenas uma das três estratégias genéricas. Empresas que implementam

uma estratégia híbrida (adoção de mais de uma estratégia ao mesmo tempo), são denominadas como *stuck-in-the-middle* (expressão traduzida como “meio-termo”, em português). Porter (1980), projeta que empresas com implementação híbrida das estratégias genéricas podem apresentar resultados inferiores aos daquelas que obtiverem êxito no desenvolvimento de apenas uma das três estratégias.

Porém, ainda para Porter (1980), é possível realizar uma combinação de estratégias de diferenciação e enfoque, entretanto, o escopo competitivo é afunilado, tendo como produto dessa combinação um alvo estreito.

5.2.4 Agregação de valor financeiro

O levantamento financeiro da fazenda estudada visou avaliar o impacto das estratégias de agregação de valor nos custos e receitas da produção de café. Os resultados foram comparados com as médias regionais fornecidas pela Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), utilizando Patrocínio-MG como modelo representativo do Cerrado Mineiro.

A propriedade estudada adotou diversas estratégias para agregar valor à sua produção de café, com destaque para a obtenção de certificações, o foco em mercados de nicho, a diferenciação do produto e melhorias no processo de pós-colheita.

A fazenda possui certificações como *Rainforest*, Certifica Minas, AAA da Nespresso e *Carbon on Track*. Essas certificações não apenas asseguram o cumprimento de práticas sustentáveis e de qualidade, mas também geram benefícios financeiros diretos, como bônus que podem variar entre R\$ 28,0 e R\$ 240,0 por saca certificada, de acordo com a proprietária da fazenda. Isso demonstra que as certificações funcionam como uma ferramenta para acessar diferentes mercados, e buscar um retorno superior em relação ao café não certificado.

A propriedade tem direcionado parte da sua produção a mercados de nicho, especialmente aqueles focados em cafés com maior qualidade de bebida, sustentáveis e com altos padrões de segurança alimentar. Esse posicionamento tem contribuído para o estabelecimento de parcerias com clientes que possuem exigências diferentes do mercado nacional comum, como torrefadores especializados e mercados internacionais, o que também reflete uma agregação de valor ao produto, tanto em termos de reconhecimento quanto de preço.

Melhorias no processo de pós-colheita foram implementadas com o objetivo de otimizar a qualidade do café. Entre as práticas adotadas estão diferentes métodos de fermentação, com e sem levedura, além de técnicas de secagem lenta e suspensa. Essas práticas visam aumentar a qualidade do produto, favorecendo a comercialização de um café com maior valor agregado, possibilitando à fazenda cobrar preços mais elevados por esses lotes.

Além disso, foram analisados os preços médios de comercialização da saca de café (60 kg) da propriedade, com comparações realizadas em relação às médias de preços projetadas pelo CEPEA, representando o mercado nacional, e pela Cooxupé, representando o mercado mineiro.

No ano agrícola 2021/2022, o custo total da fazenda estudada foi de R\$ 24.342,50 por hectare, enquanto o custo médio da região foi de R\$ 25.153,87 (Tabela 1). Isso demonstra que, inicialmente, a propriedade conseguiu manter seus custos abaixo da média regional, o que pode indicar uma gestão financeira eficiente.

Tabela 1. Discriminação de custos da fazenda (estudo de caso) e de Patrocínio (média da CONAB) para o ano agrícola 2021/2022.

Discriminação	Custo da fazenda (R\$/ha)	Custo - Patrocínio (R\$/ha)	Custo da fazenda (R\$/saca)	Custo - Patrocínio (R\$/saca)
Total das despesas de custeio da lavoura (a)	15.621,52	15.674,96	910,12	559,82
Total das outras despesas (b)	2.655,16	2.068,72	154,69	73,88
Total das despesas financeiras (c)	0,00	2.142,69	0,00	76,52
Custo variável (a + b + c = d)	18.276,68	19.886,37	1.064,81	710,23
Total de depreciações (e)	4.001,46	1.596,46	233,13	57,02
Total de outros custos fixos (f)	351,53	497,83	20,48	17,78
Custo fixo (e + f = g)	4.352,99	2.094,29	253,61	74,80
Custo operacional (d + g = h)	22.629,67	21.980,66	1.318,42	785,02
Total de renda de fatores (i)	1.712,83	3.173,21	99,79	113,33
Custo total (h + i = j)	24.342,50	25.153,87	1.418,21	898,35

No ano agrícola 2022/2023, o cenário financeiro apresentou mudanças significativas. O custo total da fazenda subiu para R\$ 32.525,18 por hectare, em comparação com R\$ 25.958,75 da média regional (Tabela 2). Esse aumento nos custos pode estar relacionado à necessidade de investimentos adicionais em tecnologias e insumos para manter ou aumentar a qualidade da produção, refletindo diretamente no aumento dos custos operacionais. Porém, ao analisar o custo intrínseco à produção de uma saca de sessenta quilos de café, o custo da fazenda estudada está abaixo da média da região neste ano agrícola, demonstrando um possível retorno em relação ao investimento realizado.

Tabela 2. Discriminação de custos da fazenda (estudo de caso) e de Patrocínio (média da CONAB) para o ano agrícola 2022/2023.

Discriminação	Custo da fazenda (R\$/ha)	Custo - Patrocínio (R\$/ha)	Custo da fazenda (R\$/saca)	Custo - Patrocínio (R\$/saca)
Total das despesas de custeio da lavoura (a)	22.126,28	14.632,57	404,47	522,59
Total das outras despesas (b)	3.967,87	1.950,70	72,53	69,67
Total das despesas financeiras (c)	0,00	757,32	0,00	27,05
Custo variável (a + b + c = d)	26.094,15	17.340,59	477,00	619,31
Total de depreciações (e)	4.036,31	3.280,20	73,78	117,15
Total de outros custos fixos (f)	464,32	1372,71	8,49	49,03
Custo fixo (e + f = g)	4.500,63	4.652,91	82,27	166,18
Custo operacional (d + g = h)	30.594,78	21.993,50	559,27	785,48
Total de renda de fatores (i)	1.757,40	4.005,20	32,13	143,04
Custo total (h + i = j)	32.352,18	25.998,70	591,39	928,53

No biênio avaliado (Tabela 3), a fazenda estudada apresentou custos de produção por hectare superiores à média regional. Entretanto, ao analisar o custo de produção por saca de café, observou-se que a fazenda operou com custos inferiores à média, indicando uma produtividade acima da média regional. Essa produtividade dilui o custo total por hectare, sugerindo uma boa eficiência na alocação dos recursos.

Tabela 3. Discriminação de custos da fazenda (estudo de caso) e de Patrocínio (média da CONAB) para o biênio 2021/2022 e 2022/2023.

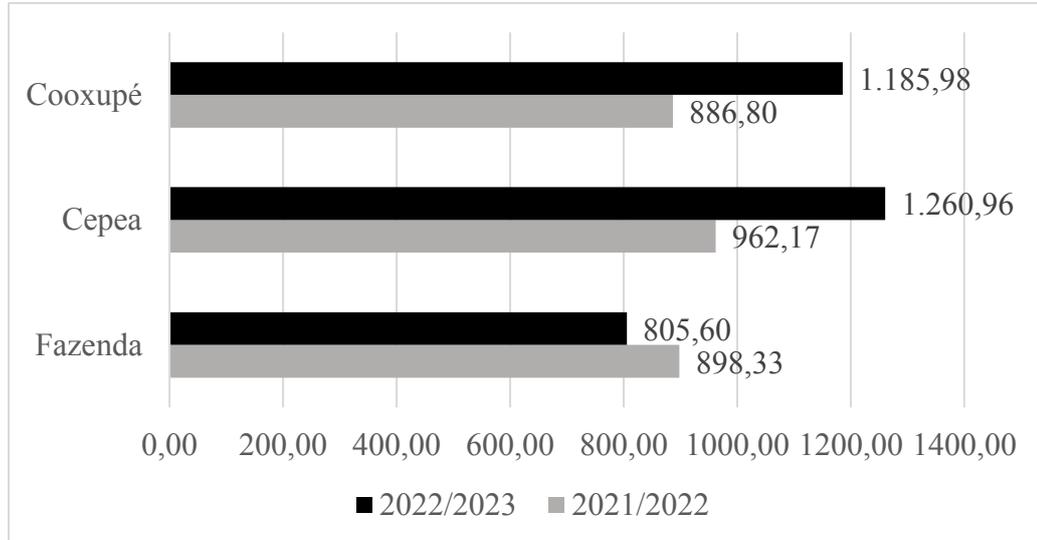
Discriminação	Custo da fazenda (R\$/ha)	Custo - Patrocínio (R\$/ha)	Custo da fazenda (R\$/saca)	Custo - Patrocínio (R\$/saca)
Total das despesas de custeio da lavoura (a)	18.873,90	15.153,77	525,23	541,21
Total das outras despesas (b)	3.311,52	2.009,71	92,15	71,78
Total das despesas financeiras (c)	0,00	1.450,00	0,00	51,79
Custo variável (a + b + c = d)	22.185,42	18.613,48	617,38	664,77
Total de depreciações (e)	4.018,89	2.438,33	111,84	87,08
Total de outros custos fixos (f)	407,93	935,27	11,35	33,40
Custo fixo (e + f = g)	4.426,81	3.373,60	123,19	120,49
Custo operacional (d + g = h)	26.612,23	21.987,08	740,57	785,25
Total de renda de fatores (i)	1.735,12	3.589,21	48,29	128,19
Custo total (h + i = j)	28.347,34	25.576,28	788,86	913,44

O foco da agregação de valor em uma produção agrícola é atingir patamares de preços de comercialização superiores às médias de mercado, especialmente quando comparados aos produtos comoditizados. No ano agrícola 2021/2022, a média de preços de comercialização da fazenda foi de R\$ 898,33, enquanto a média nacional de preços de venda, projetada pelo CEPEA, alcançou R\$ 962,17. Isso reflete um preço de comercialização 6,64% inferior à média nacional. Por outro lado, ao se comparar com os preços médios da Cooperativa dos Cafeicultores de Guaxupé (Cooxupé), que foram de R\$ 886,80, a fazenda estudada apresentou uma leve vantagem de 1,30% (Figura 1). Esses resultados sugerem que, embora a fazenda tenha adotado estratégias para agregar valor, ela ainda enfrentou desafios para competir com os preços praticados no mercado nacional mais amplo.

Em termos de comercialização no ano agrícola 2022/2023, a média de preços da fazenda foi de R\$ 805,60, enquanto a média nacional atingiu R\$ 1.260,96, uma diferença de

36,11% abaixo da média nacional. A média da Cooxupé para o mesmo período foi de R\$ 1.185,98, o que coloca a fazenda 32,07% abaixo da média mineira (Figura 1).

Figura 1. Médias dos valores de comercialização (R\$/saca)



Fonte: o autor (2024).

Esses dados revelam que, mesmo com as estratégias de agregação de valor, a propriedade não conseguiu atingir os patamares de preço superiores ao mercado. Essa diferença pode ser explicada por diversos fatores, como as condições de mercado global, concorrência com outros produtores que adotam práticas similares, ou a dificuldade em acessar mercados premium de forma mais eficiente.

É relevante destacar que, embora os preços de venda da fazenda tenham sido inferiores às médias de mercado, no biênio avaliado, o custo por saca mais baixo pode ter compensado essa diferença, permitindo à fazenda manter margens financeiras razoáveis.

No entanto, esses dados servem como um direcionamento para identificar gargalos estratégicos que influenciaram diretamente nos resultados financeiros e operacionais, sendo fundamental redirecionar ações estratégicas que melhorem a eficiência da gestão da fazenda, como maior direcionamento de esforços nas operações de comercialização ou a redução de custos operacionais.

Esses resultados indicam a necessidade de aprimorar as estratégias de agregação de valor para que a propriedade possa competir de forma mais eficiente, especialmente em um mercado de café cada vez mais competitivo e globalizado de forma que isso colabore com uma gestão de custos diferente das propriedades que lidam com produtos de *commodities*.

Entre ações que podem ser tomadas visando a melhoria contínua dos resultados da propriedade, baseados no aprimoramento das técnicas de comercialização e na melhor gestão de custos, podem ser estabelecidas:

- **Diversificação de mercados:** expandir o acesso a novos mercados internacionais ou nichos, utilizando plataformas de e-commerce ou feiras especializadas em cafés, permitindo a venda de lotes diferenciados com maior margem de lucro.
- **Fortalecimento de parcerias com torrefadores:** estabelecer parcerias mais próximas com torrefadores que valorizam a rastreabilidade e certificações da fazenda, possibilitando a criação de contratos de fornecimento que garantam preços mais elevados e estáveis.

6 CONCLUSÕES

O estudo de caso da fazenda destacou a tentativa de aplicar estratégias de agregação de valor para melhorar a competitividade no mercado de cafés, utilizando abordagens que exploram tendências de consumo, as ondas do café e as estratégias genéricas de Porter. No entanto, os resultados mostraram que a implementação dessas estratégias não foi suficiente para garantir um desempenho financeiro positivo, revelando pontos que precisam ser aprimorados.

Ao analisar as tendências de consumo, a fazenda incorporou práticas voltadas para a sensorialidade e prazer, como a produção de cafés de alta qualidade, diferenciados por processos específicos de secagem e fermentação. Também buscou atender demandas por saudabilidade e bem-estar por meio de certificações que asseguram a qualidade e práticas sustentáveis. Contudo, esses esforços não se traduziram em uma vantagem significativa no mercado, já que os preços de comercialização da fazenda ficaram abaixo das médias nacionais e regionais.

Na perspectiva das ondas do café, a fazenda adotou as características da terceira onda, que valoriza a qualidade e a rastreabilidade do produto. Entretanto, apesar de estar alinhada com essas tendências, a fazenda encontrou dificuldades em atingir uma remuneração superior à média por esses atributos. Isso sugere que, além de produzir com qualidade, é necessário um esforço adicional para construir uma narrativa forte sobre a origem dos grãos e buscar parcerias que valorizem essa diferenciação.

Quanto às estratégias genéricas de Porter, a fazenda procurou combinar diferenciação e enfoque, produzindo cafés especiais e certificados. Apesar dessa tentativa de posicionamento, os resultados indicaram que a estratégia híbrida pode ter sido um desafio. Segundo Porter, uma combinação de estratégias pode, em alguns casos, resultar em empresas " *stuck-in-the-middle* ", que não conseguem uma vantagem competitiva clara, assim, afetando sua eficiência.

Em suma, apesar das estratégias implementadas para agregar valor à produção, a fazenda não conseguiu obter preços de comercialização superiores às médias nacionais ou regionais em 2022/2023, sugerindo que ajustes operacionais ou novas abordagens de mercado podem ser necessários para aumentar a competitividade. O aumento dos custos de produção nesse período também alerta para a necessidade de um gerenciamento financeiro mais eficiente, a fim de preservar a margem de lucro em cenários de preços adversos.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, J.N. et al. Cafés de qualidade do estado de Minas Gerais e sua relação com os fatores climáticos. Congresso brasileiro de agrometeorologia, **Anais...**, XVI., 2009, Belo Horizonte – MG.
- CABRERA, L. C.; CALDARELLI, C. E. Viabilidade econômica de certificações de café para produtores brasileiros. **Revista Política Agrícola**, Londrina, v. XXX, n. 4, p. 64-78, dez. 2021.
- CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA (CEPEA). **PIB do agronegócio brasileiro**. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>. Acesso em: 2 maio. 2024.
- COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO - CONAB. **Acompanhamento da safra brasileira de café, Brasília**, DF, v. 10, n. 4 quarto levantamento, dezembro 2023. Disponível em <<https://www.conab.gov.br/info-agro/safras/cafe>>. Acesso em: 21 Mar. 2024.
- COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO – CONAB. **Série histórica - custos café arábica 2003 a 2023**. Disponível em: <<https://www.conab.gov.br/info-agro/custos-de-producao/planilhas-de-custo-de-producao/item/16300-serie-historica-custos-cafe-arabica-2003-a-2020>>. Acesso em: 21 Mar. 2024.
- CONCEIÇÃO, J. C.; JUNIOR, R.; DA CONCEIÇÃO, P. H. Cadeia agroindustrial do café no Brasil: Agregação de valor e exportação. **Boletim de Economia e Política Internacional | BEPI** |, [s. l.], ed. 24, jan. 2019. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9786>. Acesso em: 2 maio 2024.
- CONSELHO NACIONAL DO CAFÉ (CNC). **Café do Brasil: história**. Disponível em: <https://cncafe.com.br/cafe-do-brasil-historia/>. Acesso em: 2 maio. 2024.
- COOPERATIVA DOS CAFEICULTORES DE GUAXUPÉ - COOXUPÉ. **Preço histórico do café**. Disponível em: <<https://portalweb.cooxupe.com.br:9080/portal/precohistoricocafe.jsp>>. Acesso em: 21 Mar. 2024.
- DAMIANO, G.; BONFÁ, H. O risco do hedge: comentários para o mercado de café. **Revista Cafeicultura**, 7 fev. 2011. Disponível em: <<https://revistacafeicultura.com.br/o-risco-do-hedge-comentarios-para-o-mercado-de-cafe/>>. Acesso em: 2 maio. 2024.
- EMBRAPA – EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **A importância do café nosso de todos os dias**, Brasília, DF jun. 2005. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/17987068/a-importancia-do-cafe-nosso-de-todos-os-dias>>. Acesso em: 29 Out. 2023.

EMBRAPA – EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **Café com endereço e qualidade**. 2015. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/8515144/cafe-com-endereco-e-qualidade>>. Acesso em: 2 maio. 2024.

EMBRAPA – EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **Visão 2030: O futuro da agricultura brasileira**. 2018. Disponível em: <https://www.embrapa.br/visao/o-futuro-da-agricultura-brasileira>. Acesso em: 2 maio. 2024.

EMBRAPA. **Cafés do Brasil tem valor bruto da produção total estimado em R\$ 48,8 bilhões no ano-cafeeiro 2023**. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/82945754/cafes-do-brasil-tem-valor-bruto-da-producao-total-estimado-em-r-488-bilhoes-no-ano-cafeeiro-2023>>. Acesso em: 21 mar. 2024.

EUROMONITOR. **Tendências do Mercado de Café em 2017**. Associação Brasileira da Indústria de Café. 2017. Disponível em: <https://www.abic.com.br/wp-content/uploads/2020/01/2017.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2023.

FIESP – FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Brasil Food Trends**, São Paulo, SP. 2010 Disponível em: <<http://www.brazilfoodtrends.com.br/publicacao.html>>. Acesso em: 02 Nov. 2023.

FREIRE, A. H. et al. Minas Gerais: uma aplicação da fronteira de produção. *Coffee Science*, v. 6, n. 2, 2011.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em:<https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf>. Acesso em 28 Nov. 2023.

GUIMARÃES, E.R. **Terceira onda do café: base conceitual e aplicações**. 2016. 135p. Dissertação - Mestrado em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2016. Disponível em < <http://www.sbicafe.ufv.br/handle/123456789/8351> >. Acesso em: 02 Nov. 2023.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. Comércio exterior do agronegócio em 2023. **Carta de Conjuntura**, jan. 2024 b. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/2024/01/comercio-exterior-do-agronegocio-em-2023/#:~:text=O%20agroneg%C3%B3cio%20brasileiro%20fechou%202023,US%24%2016%2C47%20bilh%C3%B5es>. Acesso em: 2 Maio. 2024

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA -. **Série histórica do PIB do agronegócio brasileiro**. [planilha]. 2024 a. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>. Acesso em: 2 Maio. 2024.

MAPA – MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA. **Valor da Produção Agropecuária fecha 2022 em R\$ 1,189 trilhão**, Brasília, DF jan. 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/valor-da-producao-agropecuaria-fecha-2022-em-r-1-189-trilhao/202212VBPBRASIL.xlsx/view>>. Acesso em: 29 Out. 2023.

OLIVEIRA, J. L. R. de.; OLIVEIRA, S. L. de.; JESUS, J. C. S. de. Análise de fatores mercadológicos para a formação de preço de café especial. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 7., 2004, São Paulo. **Anais eletrônicos** [...]. São Paulo: FEA-USP, 2004, p. 1-12. Disponível em: <https://cutt.ly/kd3aNVB>. Acesso em: 21 Nov. 2023.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

REGIÃO DO CERRADO MINEIRO - **Cerrado Mineiro**. Disponível em: <<https://www.cerradomineiro.org/index.php?pg=regiao#group1>>. Acesso em: 29 mar. 2024.

REIS, P.R. et al. **Café Arábica: da pós-colheita ao consumo**. Volume 2. Lavras: EPAMIG, 2011.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SAES, M. S. M.; ESCUDEIRO, F. H.; SILVA, C. L. D. Estratégia de Diferenciação no Mercado Brasileiro de Café. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.8, n.21, p.24 - 32, 2006.

SAES, M. S. M.; SPERS, E. E. Percepção do consumidor sobre os atributos de diferenciação de cafés especiais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 8, n. 3, p. 354-367, 2006.

SANDRONI, P. **Novo dicionário de Economia**. São Paulo: Abril, 1999.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Tendências do setor de alimentos e bebidas para 2023**, Porto Alegre, RS fev. 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tendencias-do-setor-de-alimentos-e-bebidas-para-2023,da2e6efaba056810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 02 Nov. 2023.

SENAR – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL. **Agregação de Valores aos Produtos Rurais**: módulo 2. Brasília: SENAR, [s.d.] 72 p. Apostila.

WAQUIL, P.; MIELE, M.; SCHULTZ, G. **Mercado e comercialização de produtos agrícolas**. 1º ed. Porto Alegre, RS: Editora da UFRGS, 2022.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZUIN, L. F. S. et al. Processo de desenvolvimento de novos produtos alimentícios na produção rural de pequeno porte: um estudo de caso na produção de bebidas. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v. 10, n. 10, 2021.

ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R. (Coord.). **Agronegócios: gestão e inovação**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições**. São Paulo, 1995. 241 f. Tese (Livre-docência em Administração e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

APÊNDICE

Questionário sobre Estratégias de Agregação de Valor na Propriedade

- **Certificações**

Quais certificações de café especial ou sustentável a propriedade possui? (Ex: *Fair Trade, Rainforest Alliance, etc.*)

Como essas certificações influenciaram o preço de comercialização do café? Houve prêmios adicionais pelo produto certificado?

- **Mercados de Nicho**

A propriedade tem focado na venda de café para mercados de nicho (Ex: cafés gourmet, mercados internacionais ou torrefadores especializados)?

- **Diferenciação de Produto**

Foram implementadas estratégias para a diferenciação de produto, como a produção de micro lotes, edições limitadas ou a criação de uma marca própria?

Essas estratégias aumentaram a demanda ou o preço de venda em comparação ao café não diferenciado?

- **Pós-Colheita e Processamento**

Quais melhorias foram realizadas no processo de pós-colheita (Ex: secagem, fermentação controlada, armazenamento)?

- **Impacto Geral**

Em sua visão, qual foi o principal impacto das estratégias de agregação de valor na propriedade? (Ex: aumento da lucratividade, estabilização da receita, diversificação de mercados, posicionamento de marca etc.)

Acredita que as estratégias implementadas foram suficientes para diferenciar o produto no mercado e gerar vantagem competitiva?

- **Desafios e Aprendizados**

Quais foram os principais desafios enfrentados durante a implementação dessas estratégias?

Há algum aspecto dessas estratégias que, em retrospectiva, teria sido implementado de forma diferente?