

## **ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NAS COOPERATIVAS CAFEEIRAS DO SUL DE MINAS GERAIS**

**MARINA ARIENTE ANGELOCCI**

UNIVERSIDADE JOSÉ DO ROSÁRIO VELLANO (UNIFENAS)

**ANA MARIA SANTANA DO AMARAL**

UNIVERSIDADE JOSÉ DO ROSÁRIO VELLANO (UNIFENAS)

**MARIA EMILIA DOS SANTOS ESTEVES**

UNIVERSIDADE JOSÉ DO ROSÁRIO VELLANO (UNIFENAS)

**JUCIARA NUNES DE ALCÂNTARA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

**SANDRA DE SOUZA ALVES**

Agradecimento à órgão de fomento:

As pesquisadoras agradecem a Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais (Fapemig) pelo fomento da bolsa de iniciação científica cedida para a pesquisa e também a Universidade José do Rosário Vellano (Unifenas) pela oportunidade de desenvolver este trabalho.

# ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NAS COOPERATIVAS CAFEIRAS DO SUL DE MINAS GERAIS

## 1. INTRODUÇÃO

A competitividade influenciada pela globalização impulsionam as empresas a compararem o desempenho de seus produtos e serviços com os concorrentes a fim de que permaneçam à frente deles, tendo por base estratégias competitivas adotadas pela concorrência. Hittet. *al.* (2002) aborda a estratégia como ações, com foco na exploração de competências essenciais para o alcance de uma vantagem competitiva.

Como a cafeicultura brasileira está em destaque no mundo e existe uma grande produção no estado de Minas Gerais, é fundamental que os produtores mineiros saibam utilizar as estratégias mais adequadas para se manterem no mercado e conseguirem conquistar uma vantagem competitiva de modo que conquistem um maior espaço no mercado brasileiro e mundial.

O mercado nacional e principalmente o internacional está cada vez mais exigente no consumo de produtos agrícolas; sendo assim, uma boa produção e comercialização são importantes para garantir um negócio sustentável. O Brasil é um dos principais produtores de café, especialmente para exportação, necessitando, portanto, manter o diferencial competitivo para se manter ativo no mercado (THOMÉ; FERREIRA, 2015).

Como o café é considerado uma *commodity* (Zylbersztajn, 1995), as propriedades cafeiras devem ser tratadas como empresas, recebendo tratamento como tal e investindo em estratégias competitivas. Nota-se uma tendência na focalização, especialmente com a produção de cafés especiais, mas outras estratégias podem, devem e talvez sejam adotadas no setor cafeeiro.

Todo o cuidado no processo de produção, armazenamento, transporte e preparo define a qualidade do café, tornando-o especial ou não e o diferencia no mercado. Como o Brasil está assumindo o papel de maior produtor de cafés especiais devido a possuir condições climáticas e de manejo da lavoura adequadas (Zambolim, 2007), é essencial que o produtor utilize as melhores estratégias de comercialização.

Dessa forma, o objetivo geral do estudo é investigar as estratégias competitivas adotadas no agronegócio, especificamente nas cooperativas de café do Sul de Minas Gerais, e os resultados obtidos. Como objetivos específicos: verificar a adequação sugerida, no referencial bibliográfico, de cada tipo de estratégia à posição mercadológica da empresa na indústria (líder, desafiante, seguidora, de nicho); e investigar as estratégias competitivas: sejam de crescimento, do composto mercadológico, de foco no cliente, cooperativas, genéricas ou outras adotadas pelas organizações industriais do setor em estudo.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A cafeicultura no Brasil

O Brasil representa o país com maior potencial de crescimento agropecuário do mundo, considerado como a última fronteira agrícola na produção de alimentos graças à possibilidade de expansão, às suas características climáticas, aos abundantes recursos hídricos e à extensão territorial com áreas de terras agricultáveis planas e adaptadas a mecanização (ZAMBOLIM, 2007).

O café no Brasil está em 5º lugar nos principais campos de exportação, sendo maior produtor e exportador e segundo maior consumidor do mundo, conforme o Ministério da Agricultura (2017). Segundo Freire *et al.* (2011), o café possui grande importância desde a época colonial, e o Brasil possui grande participação nesta *commodity*, sendo o maior produtor e exportador do mundo. Para Zylbersztajn (1995), o café é tido como *commodity* desenvolvida em zonas tropicais e subtropicais, consumida no mundo todo.

De acordo com o Ministério da Agricultura (2017), a produção de café abrange diversas regiões, produzindo diferentes variedades capazes de responder o consumo mundial referente a preço e paladar. O clima brasileiro auxilia o cultivo do café em 15 regiões, proporcionando tipos variados de qualidade e aroma das duas espécies cultivadas (café arábica e o café robusta) devidas ao clima, altitude e solo que diferem entre si.

Segundo Morais *et al.* (2008), o Brasil possui baixo custo de produção e grande produtividade na geração do café arábica, garantindo-lhe disputa no mercado exterior. Complementando, Zambolim (2007) afirma que o nível tecnológico no sistema agroindustrial do café no Brasil aumentou na última década e junto com ele cresceram as exigências dos consumidores no mercado mundial de café.

## **2.2 Café no Sul de Minas Gerais**

A cafeicultura brasileira está em destaque no mundo, principalmente o café especial produzido no estado de Minas Gerais (AMARAL *et al.*, 2016). A área plantada do café arábica no país soma 1,78 milhões hectares, o que corresponde a 79,9% da área existente com lavouras de café. Minas Gerais concentra a maior área com a espécie, 1,20 milhões de hectares, correspondendo a 67,8% da área ocupada com café arábica, em nível nacional (Companhia Nacional de Abastecimento – Conab, 2018).

O estado de Minas Gerais possui uma variabilidade climática que possibilita a produção de cafés de qualidade com características peculiares de cada município. Por sua extensão territorial e variação ambiental, a cafeicultura mineira tem sua produção distribuída em quatro ambientes principais, constituídos pelas regiões Sul de Minas, Matas de Minas, Cerrados de Minas, e Chapadas de Minas. Os cafés da região do Sul de Minas se destacam por apresentar corpo médio, acidez cítrica, aromas de erva-cidreira e capim-limão e finalização adocicada (BARBOSA *et al.*, 2009).

## **2.3 Estratégias competitivas como diferencial**

De uma maneira simplificada, é possível compreender a dimensão de estratégia como um caminho natural de sobrevivência (Campomar, 2012). Para Ferraz *et al.* (1995, p.2), “Busca-se de alguma forma traduzir a competitividade através da relação insumo-produto praticada pela firma, isto é, da capacidade da empresa de converter insumos em produtos com o máximo de rendimento”. Estratégia é a forma como uma empresa administra os seus recursos, as suas capacitações e competências para alcançar os seus objetivos, considerando uma interação dinâmica com o ambiente (PONCHIROLI; FIALHO, 2005).

Para Porter (1989, p.2), “A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa”. De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000), a vantagem competitiva é a maneira como a organização realiza eficientemente suas atividades, obtendo custos menores que os concorrentes ou a forma de coordenar as tarefas de modo original, criando uma importância de valor único para os clientes. Ferraz *et al.* (1995), afirma que a competitividade foi indicada como a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias

concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Para Ferraz *et al.* (1995), as empresas visam vantagens de custo expandindo escalas produtivas, uniformizando processos e diminuindo o uso das matérias-primas. Há três estratégias genéricas competitivas, de acordo com Porter (1989): liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Nas palavras de Campomar (2012), a empresa atua no sentido de aumentar sua eficiência, reduzindo custos, com processos mais eficientes ou economias de economias. A empresa que conseguir se beneficiar de tais economias reduzirá custos e também garantirá uma margem maior. Trata-se da estratégia de liderança no custo total.

A segunda estratégia genérica, a diferenciação, de acordo com Campomar (2012), gera uma vantagem competitiva que assegura que os compradores paguem um valor mais alto pela mercadoria diferenciada. De acordo com Porter (1989), uma empresa deve escolher em qual área se diferenciar dos concorrentes. Os meios de diferenciação são peculiares a cada indústria. A diferenciação pode ser baseada no próprio produto, no sistema de entrega pelo qual ele é vendido, no método de *marketing* e em uma grande variedade de outros fatores.

A última estratégia genérica, o enfoque, nas palavras de Porter (1989), possui um diferencial por focar em um pequeno segmento de atuação. Sendo assim, quem utiliza desta estratégia, escolhe uma parcela da indústria em que atuar e adequa sua estratégia para atender este mercado específico. Assim, ele aprimora a estratégia agindo de forma precisa no mercado alvo, porém não detém uma superioridade competitiva total.

Segundo Kotler (2006), as organizações podem ser classificadas pelas funções que elas realizam no mercado de interesse para realizar diferentes estratégias competitivas, podendo ser *líder*, *desafiante*, *seguidor* ou *de um nicho específico*. Muitos setores possuem uma empresa reconhecida como líder de mercado. Essa empresa detém a maior participação de mercado para determinado produto e costuma liderar as outras em termos de mudança de preços, lançamento de produtos, implementação de cobertura de distribuição e intensificação de promoções. Empresas que ocupam o segundo ou o terceiro escalões, ou níveis ainda mais baixos em um setor, são conhecidas como desafiantes ou seguidoras. Segundo o autor, elas são desafiantes quando atacam o líder ou concorrentes com grandes ofertas, visando maior atuação no mercado, e são classificadas com seguidoras quando resolvem ‘entrar no jogo’ e ‘não prejudicar ninguém’ e muitas empresas preferem seguir a líder de mercado a desafiá-la.

Uma alternativa para a seguidora em um grande mercado é ser líder em um mercado menor – ou em um nicho. Muitas empresas menores evitam competir com as maiores, por isso visam a mercados pequenos, de pouca ou nenhuma importância para as gigantes (Kotler, 2006). Segundo Campos e Valente (2010), as empresas respondem a uma parcela específica, um nicho, de um mercado superior, quando buscam uma participação maior no mercado, mas evitando a concorrência direta com os adversários.

### **2.3.1 Estratégias competitivas na cadeia produtiva do café**

Na cafeicultura, observou-se nas últimas décadas, o surgimento de canais não tradicionais de marketing, produção, e consumo representados pelos *cafés-gourmet* (ou especiais), orgânico, mercado justo ou *fairtrade*, sombreados ou *bird-friendly*[amigo dos pássaros] e outros cafés certificados. Verifica-se que, a exemplo de outros países produtores, há um crescente esforço do setor cafeeiro na diferenciação do produto em relação ao sistema tradicional de produção (Souza *et al.*, 2013). Considerando que o café é uma *commodity* posicionada mundialmente em um mercado competitivo, o empresário cafeeiro torna-se um tomador de preços, e a estratégia para tornar seu produto competitivo ganha contornos claramente microeconômicos (FREIRE *et al.*, 2011).

O mercado de cafés especiais está em ascensão, e o consumo por café *gourmet* aumentou, abrindo um novo nicho para o produtor. A certificação agrega valor ao produto, pois traz consigo a garantia de origem e qualidade de café produzido (Amaral *et al.*, 2016). Os programas de certificação têm emergido como um modelo para incentivar e aumentar os padrões de desenvolvimento econômico, social e ambiental da produção e comercialização do café (ZAMBOLIM, 2007).

Segundo Pereira *et al.* (2010), os tópicos sobre os custos de produção e a qualidade possuem grande importância na cafeicultura. Os custos podem ser melhorados se o produtor aprimorar seu rendimento e utilizar melhor seus recursos. E a qualidade pode dar-se através da busca por produção de grãos especiais, ampliando o mercado e os preços e expandindo o acesso a mercados internacionais.

Para Freire *et al.* (2011), o cafeicultor deve conhecer os gastos na produção, fazer uso eficiente dos recursos e utilizar a tecnologia a seu favor para conseguir resultados favoráveis a seu negócio, o que leva a uma melhor maneira de competir no mercado e aumentar a renda. De acordo com Machado (2000), entretanto, “para ser competitivo, os requisitos organizacionais, os recursos e habilidades necessárias para produzir e distribuir produtos agroindustriais de baixo custo ou diferenciados são diferentes entre si. Para cada uma dessas estratégias gerais e para cada produto existem estruturas e padrões de concorrência distintos.

Selecionar determinada estratégia implica escolher os mercados em que a empresa pretende atuar e quais produtos serão utilizados nesta atuação (Batalha, 2008). Para identificar qual melhor atuação estratégica seguir é preciso fazer uma análise interna da organização caracterizada pelos pontos fortes e fracos, e análise externa no ambiente caracterizado por ameaças e oportunidades.

A empresa pode ser visualizada como uma coleção de áreas estratégicas de negócio (AENs); cada uma das quais oferece oportunidades diferentes em termos de crescimento e rentabilidade, e/ou exige enfoques competitivos distintos (Ansoff, 1990). De acordo com o autor, o vetor de crescimento caracteriza o rumo que a empresa irá potencializar seu negócio.

Quadro 1 – Componentes do vetor de crescimento

Produto Missão	Corrente	Nova
Corrente	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produtos
Nova	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

Fonte: ANSOFF, 1990, p.101.

A *penetração no mercado* denota uma direção de crescimento por meio do aumento da participação no mercado para os produtos e mercados já existentes. No *desenvolvimento de mercados*, novas missões são buscadas para os produtos da empresa. O *desenvolvimento de produtos* cria novos produtos para substituir os atuais. Finalmente, a *diversificação* é especial pelo fato de que tanto os produtos quanto as missões são novos para a empresa (ANSOFF, 1990).

Outras estratégias que podem ser estudadas são as do composto mercadológico, marketing *mix*, ou seja, as estratégias conhecidas como 4P's (Produto, preço, ponto de distribuição e promoção), que são delimitados pela visão do vendedor (e tidos como controláveis pela empresa) (Batalha, 2008). O produto apresenta algumas variáveis, segundo Kotler (2006) como: variedade de produtos, qualidade, design, características, nome de marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias, devoluções. O preço pode ser definido como o montante de dinheiro exigido pelo vendedor para a transferência de posse de um

produto ou serviço ao consumidor. O preço é um fator importante do marketing *mix* de uma empresa, pois é ele quem vai auxiliar na determinação da participação de mercado e da rentabilidade da mesma, além de tradicionalmente ser um determinante na escolha de um produto pelo comprador. As variáveis do preço são: preço de lista, descontos, concessões, prazo de pagamento e condições de financiamento.

Para Batalha (2008), “a seleção de canais de distribuição de produtos de uma empresa é uma decisão de caráter estratégico”. De acordo com Kotler (2006), as variáveis praça são: canais, cobertura, variedades, locais, estoque e transporte. A promoção é o processo de comunicação entre a empresa e seu mercado consumidor/cliente. O composto promocional, também conhecido como composto de comunicação inclui propaganda, promoção de vendas, merchandising, venda pessoal e relações públicas (Batalha, 2008). Para Kotler (2006), as variáveis de promoção se apresentam como: promoção de vendas, propaganda, força de vendas, relações públicas e marketing direto.

Em contraponto, Kotler (2012), indica que os 4Ps não são capazes de caracterizar as circunstâncias atuais devido a amplitude e multiplicidade do marketing. O marketing atual apresenta um novo conjunto: pessoas, processos, programas e performance. Para Kotler (2012), as *pessoas* são peças chaves no desenvolvimento do marketing interno; os *processos* refletem toda a criatividade, disciplina e estrutura incorporadas à administração de marketing; os *programas* refletem todas as atividades da empresa direcionadas aos consumidores, e a *performance* captura o leque de possíveis indicadores de resultado que tenham implicações financeiras e não financeiras e implicações que transcendem a própria empresa (responsabilidade social, no contexto jurídico, ético e comunitário).

A estratégia de integração vertical define a divisão de atividades entre uma empresa e seus fornecedores, canais e compradores. Uma empresa pode comprar componentes em vez de fabricá-los ela mesma, por exemplo, ou contratar a assistência técnica em vez de manter uma organização de assistência técnica (Porter, 1989). Para Batalha (2008), quando uma empresa utiliza a estratégia de integração vertical ela consegue maior domínio da produção, possibilitando condutas que viabilizem a diminuição dos custos, técnicas contra os concorrentes ou condutas que aproveitem o mercado final do produto. A integração vertical proporciona vantagens referentes à posse dos lucros e o controle dos negócios posicionados a frente e a trás da operação principal da organização. A integração para trás garante o abastecimento das matérias-primas e o controle da qualidade e quantidade. Entretanto, a integração para frente, proporciona a organização contato com o consumidor final, reconhecendo as necessidades e assim buscando melhorar os serviços ou produtos oferecidos e os canais de distribuição.

Para Hittet *al.* (2002), o cooperativismo é uma aliança estratégica em que empresas se juntam e agrupam seus recursos a fim de aumentar sua posição competitiva. Segundo Batalha (2008), no cooperativismo, as empresas que antes atuavam sozinhas nas atividades passam a atuar pelas economias particulares relacionadas.

Existe também o marketing de relacionamento, com as estratégias de relacionamento focadas no cliente, envolvendo relacionamento com o grupo certo. O marketing, que deve executar não só a gestão do relacionamento com o cliente (*customer relationship management* – CRM), como também a gestão do relacionamento com os parceiros (*partner relationship management* – PRM), se constitui de quatro elementos principais: clientes, funcionários, parceiros de marketing (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências) e membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas) (Kotler, 2006). Para desenvolver relacionamentos fortes, é preciso entender as capacidades e os recursos dos diferentes grupos, assim como suas necessidades, metas e desejos.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa teve caráter exploratório: utilizaram-se como fonte de informações dados secundários em referências bibliográficas e também uma lista das cinco cooperativas de café, localizados no Sul de Minas Gerais, nas redondezas de Alfenas. Com base nessa lista, realizou-se um estudo descritivo estatístico: por meio da amostragem foram investigadas cinco cooperativas, que receberam via *e-mail* [correio eletrônico] um questionário estruturado com as questões a serem respondidas, voltadas à investigação das estratégias competitivas adotadas como: o tipo de estratégia à posição mercadológica da empresa na indústria (líder, seguidora, desafiante, de nicho); as estratégias competitivas, sejam mercadológicas, de crescimento, ou outras adotadas pelas organizações industriais do setor em estudo. Para classificar as cooperativas quanto à posição no mercado, foi necessário resumir, em um pequeno parágrafo, para cada entrevistado, o significado de cada termo: líder, seguidora, desafiante de mercado e de pequeno nicho. O questionário aplicado consta no ANEXO 1.

### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os questionários foram enviados para as cinco cooperativas de café do Sul de Minas Gerais e, no prazo de uma semana houve o retorno de cinco cooperativas, com as respostas preenchidas por assistentes de comercialização, supervisores e gerentes. Ao todo são seis cooperativas conhecidas na região, mas apenas cinco demonstraram interesse pela pesquisa.

As cooperativas foram nomeadas de A a E, com o intuito de preservar as respostas das mesmas. A empresa A respondeu que a origem do café é de produção própria. A empresa D compra direto de produtores rurais regionais e de corretores e parceiros; e as empresas B, C e E somente de compra direta de produtores rurais regionais.

Em relação ao sistema de vendas, as empresas A, B, C e E possuem corpo de vendedores. A empresa D e também a A contam com representantes regionais. A empresa D também atua com mercado externo e a E com corretores.

Quanto aos compradores, os principais da empresa D são os atacadistas e redes de supermercados. Em todas as produtoras (A a E), indústrias para exportação de café para outros países. A empresa C também vende para indústrias da região e a E para corretoras do país.

O Quadro 2 apresenta a adoção das estratégias conforme a posição da empresa no mercado.

**Quadro 2 – Estratégias adotadas de acordo com a posição da cooperativa no mercado**

<b>Pesquisa/ Empresa</b>	<b>Posição da empresa no mercado</b>	<b>CRESCIMENTO</b>	<b>COMPOSTO MERCADOLÓ GICO</b>	<b>COOPERATIVA: Alianças Estratégicas/Parce rias</b>	<b>FOCO NO CLIENTE</b>	<b>INTEGR AÇÃO VERTIC AL</b>
A	Seguidora	<b>Diversificação:</b> investimento em ração animal.	<b>Preço:</b> descontos, prazos, condições de pagamento. <b>Promoção:</b> propaganda em folhetos, jornais, revistas especializadas, rádio, TV.	Parcerias com outras empresas.	<i>Barter/</i> Troca do grão por produto da cooperativ a	

<b>B</b>	<b>Nicho</b>	<b>Desenvolvimento de Mercado:</b> novas unidades.	<b>Produto:</b> qualidade e cafés especiais. <b>Promoção:</b> propaganda em folhetos.			
<b>C</b>	<b>Seguidora</b>	<b>Desenvolvimento de produto:</b> cafés especiais.	<b>Produto:</b> qualidade e certificações.			
<b>D</b>	<b>Líder</b>	<b>Desenvolvimento de Mercado:</b> novas unidades. <b>Desenvolvimento de produto:</b> cafés especiais. <b>Diversificação:</b> café extra forte para exportação.	<b>Preço:</b> descontos, prazos, condições de pagamento. <b>Promoção:</b> propaganda em folhetos, jornais, revistas especializadas, TV.	Parcerias com outras empresas.		Empreendimento em torrefação.
<b>E</b>	<b>Desafiante</b>	<b>Desenvolvimento de Mercado:</b> exportação. <b>Desenvolvimento de produto:</b> implementos agrícolas modernos. <b>Diversificação:</b> cafés especiais.	<b>Preço:</b> descontos, prazos, condições de pagamento. <b>Promoção:</b> propaganda em revistas especializadas, feiras de agronegócio, eventos.	Parcerias com outras empresas.	Redução nas taxas de juros ao produtor; <i>barter/troca</i> de café por diversos produtos ao cooperado.	Empreendimento em usina com processamento de milhares de sacas de cafés.

Fonte: Tabulação das cinco entrevistas junto aos dirigentes das empresas (2018).

Duas empresas se classificaram como seguidoras de mercado, ou seja, de acordo com Kotler (1998), a seguidora acompanha, copia ou melhora um produto para lançá-lo; podendo conquistar lucro elevado em relação à empresa dominante, uma vez que não assumiu despesas de inovação. Uma delas adotou 5 tipos de estratégias, a outra somente 2 estratégias. Uma empresa se classificou como líder em pequeno mercado/nicho, ou seja, quando uma pequena empresa se direciona a pequenos mercados, evitando competir com as grandes empresas, uma vez que não possuem tanto interesse por elas. Produtos orgânicos pode ser um exemplo. Para a empresa de nicho, 3 estratégias foram utilizadas. A líder de mercado é aquela com maior participação no mercado relevante do produto, liderando as demais empresas em termos de mudança de preços, lançamentos de novos produtos, cobertura de distribuição e intensidade promocional. Uma empresa se classificou com líder, utilizando 7 tipos de estratégias. E uma escolheu a opção desafiante de mercado, isto é, pode atacar a líder e outras concorrentes num lance agressivo visando conquistar maior participação de mercado. Esta comentou que utilizou 8 estratégias no último ano.

Algumas cooperativas adotaram a Estratégia dos vetores de crescimento, da Matriz Produto-Mercado de Ansoff (1990), materializada em 4 vertentes: Desenvolvimento de Mercados, Desenvolvimento de Produtos, Penetração de Mercado e Diversificação. Nota-se que a estratégia de Penetração de Mercado, em que os clientes compram moais, não foi



adotada por nenhuma empresa pesquisada. Já a líder e a desafiante utilizaram estratégias iguais: Desenvolvimento de Mercados, Desenvolvimento de Produtos e Diversificação e, também a Estratégia de Integração Vertical com empreendimentos dentro do negócio atual. Em relação a estratégia de Diversificação, sabe-se que o Brasil produz o café como uma das principais commodities para exportação (AMARAL, 2016).

Três cooperativas investiram em Parcerias, ou seja, em Estratégias Cooperativas, chamadas também de Alianças Estratégicas, ou seja, parcerias entre firmas, em que as capacidades, recursos e competências têm interesses ao projetar, manufaturar e distribuir bens ou serviços (Hittet *al.*, 2002).

Duas cooperativas demonstraram preocupação com os clientes, adotando a Estratégia de Foco no Cliente, investindo em benefícios para fidelizá-lo, como *barter*, ou seja, troca do grão por produto na cooperativa. Segundo Carnelocci (2011), o foco no cliente colabora para que a empresa se empenhe em melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, levando em consideração a satisfação dos consumidores.

A empresa seguidora de mercado comentou que, no último ano, começou a focar na estratégia de produto com a certificação dos cafés. Existem certificações que surgiram como um mecanismo focado no desenvolvimento sustentável, promovendo a diferenciação de produtos e produtores, principalmente como um instrumento econômico, baseado e dirigido ao mercado (CASTRO *et. al.*, 2017).

Em 2006, o Governo de Minas Gerais instituiu o Programa Certifica Minas Café - CMC, voltado para a certificação de lavouras cafeeiras no Estado, visto que é o maior produtor de café no Brasil. De acordo com Padro (2014), este é o único programa no Brasil de certificação de café proposto pelo Poder Público, em detrimento das demais certificações existentes no país, todas elas privadas.

Algumas empresas também investem em endomarketing (marketing de relacionamento focado no cliente interno). Bekin (2005) elucida que o endomarketing enfatiza a importância das estratégias de marketing voltadas para o público interno, pois os impulsiona a obtenção de melhores resultados motivando-os a trabalhar em prol da empresa. Todas as empresas comentaram que investiram em endomarketing no último ano com treinamento para o departamento comercial, bônus e prêmios.

## **5. CONCLUSÃO**

Todas as empresas, exceto a B, argumentaram que todas as estratégias aplicadas forem bem-sucedidas. Para a empresa B somente a ação de endomarketing e desenvolvimento de mercado foram bem-sucedidas.

A empresa D e E complementaram suas respostas em alguns itens. A empresa D comentou que atua na estratégia de desenvolvimento de mercado, com a abertura de 10 unidades para captação de café. Já a empresa E afirmou que também atuou com a estratégia de desenvolvimento de mercado, investindo em exportação, com a preocupação de abrir novos mercados estrangeiros visando novas oportunidades aos cooperados. Além disso, também investiu na estratégia de desenvolvimento de produto, visando em tecnologia e melhor custo-benefício para o produtor, com a venda de implementos agrícolas modernos, defensivos que se destacam no mercado e nos produtos em gerais.

## **AGRADECIMENTOS**

As pesquisadoras agradecem a Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais (Fapemig) pelo fomento da bolsa de iniciação científica cedida para a pesquisa e também a

Universidade José do Rosário Vellano (Unifenas) pela oportunidade de desenvolver este trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, A.M.S.; SILVA, A.B.; ANGELOCCI, M.A.; PUTTI, F.F.; COELHO, T.L.A.; CORSINI, W.T.C.; CORSINI, F.S.; MIRANDA, J.M. Influência do Certifica Minas Café nas lavouras cafeeiras de Alfenas – Sul de Minas Gerais. **Coffee Science**, Lavras, v. 12, n. 1, p. 114 - 123, jan./mar. 2017.

ANSOFF, H.I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas (Trad.ed.1965), 1990. 265p.

BARBOSA, Juliana Neves *et al.* Cafés de qualidade do estado de Minas Gerais e sua relação com os fatores climáticos. **XV CONGRESSO BRASILEIRO DE AGROMETEOROLOGIA**, v.15., p.5, 2009, Belo Horizonte.

BATALHA, Mário Otávio. (Coord.). **Gestão agroindustrial**. 3. ed.São Paulo: Atlas, 2008. v.1. 800p.

BEKIN, Saul F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 2005.

CAMPOMAR, Marcelo Barbieri. **Economias de escala e de escopo na fixação de preços em marketing**: Estudo de caso no setor bancário. 2012. Tese (Mestrado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

CAMPOS, Jurema Iara; VALENTE, Ana Lúcia Eduardo Farah. A construção do mercado para o café em Alto Paraíso de Goiás. **Revista de economia e sociologia rural (RESR)**, Piracicaba, SP, vol.48, nº01, pg. 23-40, 2010.

CARNELOCCI, M. G. **Foco no cliente**: desenvolvendo estratégias para atender com qualidade e atingir as metas na Agência Vila Macieira (Especialização).Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Gestão de Negócios Financeiros. 2011.

CASTRO, C.V.; SALGADO, E.G.; BEIJO, L.A. Certifica Minas Café: um novo paradigma da atuação do Estado na proteção ambiental?.**Coffee Science**, Lavras, v. 12, n. 4, p. 562 - 574, out./dez. 2017.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO (CONAB). Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/>>. Acesso em 03 de maio de 2018.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil**: desafios competitivos para indústria. Editora Campus, 1995.

FREIRE, A, H *et al.* Eficiência econômica da cafeicultura no Sul de Minas Gerais: Uma aplicação da fronteira de produção. **Coffee Science**, Lavras, v.6, n.2, p. 172-183, maio/ago. 2011.

HITT, M.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R. **Administração estratégica**. Trad. de José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 550p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750 p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; YAMAMOTO, Sônia Midori. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2012. 765 p.

KOTLER, P. **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control**. Prentice Hall, 1998, São Paulo: Altas, 1998, 8ª ed., 676p.

MACHADO, Rosa Teresa Moreira. **Rastreabilidade, tecnologia da informação e coordenação de sistemas agroindustriais**. 2000. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/politica-agricola/cafe/cafeicultura-brasileira>>. Acesso em 03 de março de 2017.

MORAIS, Sérgio Antônio Lemos de, *et al.* **Análise de compostos bioativos, grupos ácidos e da atividade antioxidante do café arábica (Coffeearabica) do cerrado e de seus grãos defeituosos (PVA) submetidos a diferentes torras**. Ciênc. Tecnol. Aliment., Campinas, 28(Supl.): 198-207, dez. 2008.

PEREIRA, Vanessa da Fonseca *et al.* Riscos e retornos da cafeicultura em Minas Gerais: uma análise de custos e diferenciação. **Revista de economia e sociologia rural (RESR)**, Piracicaba, SP, vol. 48, nº 03, p. 657-678, jul/set 2010.

PONCHIROLLI, Osmar; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. **Revista da FAE**, Curitiba, v.8, n.1, p.127-138, jan./jun 2005.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinto Braga; Revisão de Jorge A. Garcia Gomez. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989. 512 p.

REINATO, CH.R.; BOREM, F.M.; CIRILLO, M.A.; OLIVEIRA, EC. Qualidade do café secado em terreiros com diferentes pavimentações e espessuras de camada. **Coffee Science**, Lavras, v. 7, n. 3, p. 223-237, set./dez. 2012.

SOUZA, S. M. C *et al.* Avaliação do grau de conformidade visando à inserção dos cafeicultores na certificação e comércio justo (*fair trade*). **Coffee Science**, Lavras, v. 8, n. 4, p. 510-518 out./dez. 2013.

THOMÉ, K.M.; FERREIRA, L.S. Competitividade e estrutura de mercado internacional de café: análise de 2003 a 2012. **Coffee Science**, Lavras, v. 10, n. 2, p. 184 - 194, abr./jun. 2015.

ZAMBOLIM, L. **Rastreabilidade para a cadeia produtiva do café**. Viçosa: UFV DFP, 2007.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness**: uma aplicação da Nova Economia das Instituições. 1995. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.