

**Gilson Rogério Marcomini**

Universidade Estadual de Campinas  
(UNICAMP, Brasil)  
gilson.professor@yahoo.com.br

## GESTÃO ESTRATÉGICA NA CAFEICULTURA: O CASO DO GRUPO PORTEIRA

### STRATEGIC MANAGEMENT IN COFFEE-GROWING: THE CASE OF THE PORTEIRA GROUP

---

#### RESUMO

O Brasil é o maior produtor e exportador mundial de café e é o segundo maior consumidor mundial de café. A qualidade é um fator determinante do preço e fator imprescindível para a aceitação do café no comércio internacional, especialmente, num setor caracterizado por alta competitividade. Neste sentido, o processo decisório e a adoção de práticas sustentáveis de produção têm apresentado impacto significativo no alcance dos objetivos empresariais de empresas rurais. Este artigo tem como objetivo identificar as práticas estratégicas adotadas em uma empresa que produz cafés especiais, a partir das quais, seus resultados têm sido diferenciados em relação à outras empresas tradicionais. Trata-se de um estudo qualitativo, cujos dados foram coletados por meio de entrevistas. Resultados demonstraram que os resultados financeiros obtidos foram melhorados em função da adoção de práticas estratégicas diferenciadas, com maior foco na qualidade do produto, como também na adoção de práticas sustentáveis.

**Palavras-Chave:** Gestão Estratégica; Café; Qualidade; Lucratividade.

---

#### ABSTRACT

Brazil is the world's largest producer and exporter of coffee and is the second largest consumer coffee country in the world. Quality is a determinant factor of price and essential for the acceptance of coffee in international trade, especially in a sector characterized by high competitiveness. In this sense, the decision-making process and the adoption of sustainable production practices have had a significant impact on the achievement of the business objectives of rural enterprises. This article aims to identify the strategic practices adopted in a company that produces special coffees, from which its results have been differentiated when compared to other traditional companies. This is a qualitative study, whose data were collected through interviews. Results showed that the financial results obtained were improved due to the adoption of differentiated strategic practices, with a greater focus on product quality, as well as on the adoption of sustainable practices.

**Keywords:** Strategic Management; Coffee; Quality; Profitability.

Universidade Federal do Espírito Santo

**Endereço**

Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras  
29.075-910, Vitória-ES  
gestaoeconexoes@gmail.com  
gestaoeconexoes@ccje.ufes.br  
<http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm>

**Coordenação**

Programa de Pós-Graduação em Administração  
(PPGADM/CCJE/UFES)

**Artigo**

Recebido em: 08/09/2018  
Aceito em: 18/11/2018  
Publicado em: 29/11/2018

## 1. INTRODUÇÃO

A produção e o consumo mundial de café têm aumentado ao longo dos anos. Segundo a *International Coffee Organization* (ICO, 2018), o Brasil é o maior produtor e exportador mundial de café seguido pelo Vietnã e Colômbia. O mercado mundial de café é operado por grandes empresas de processamento, industrialização e comercialização de café.

Nesse contexto, o mercado consumidor de café tem se mostrado cada vez mais exigente, fazendo com que as empresas adotem mecanismos de constante inovação, com lançamento de novos produtos, processos e serviços. Desse modo, destacam-se os mercados consumidores de cafés especiais, bem como os cafés *gourmets*, reconhecidos pela alta qualidade ou por outras diferenciações, como rastreabilidade, produção sustentável, entre outros (NEWMAN, 2008). A qualidade é determinante de preço e fator imprescindível para a aceitação do café no comércio internacional. A obtenção de um produto de boa qualidade depende de fatores inerentes à planta, como a genética das variedades como, também, de fatores referentes ao ambiente externo a planta (FREIRE, 1998).

No setor agrícola, as empresas rurais tiveram que enfrentar a forte concorrência, tanto no mercado interno, como de empresas estrangeiras, além do aumento de preços dos insumos e, conseqüentemente, dos seus custos de produção. Assim, torna-se necessário que as empresas rurais deixem de ser apenas fornecedores de matérias-primas, passando a fazer parte de uma rede integrada de vários elos no processo empresarial (MOREIRA; COSTA, 2012). Além disso, o mercado em que as empresas agrícolas estão inseridas é caracterizado pela alta competitividade, especialmente, pela forte concorrência gerada por empresas de países desenvolvidos (MOREIRA; COSTA, 2012).

Assim sendo, administrar uma empresa rural e, especificadamente, aquelas que produzem café apresenta-se como um desafio, pois, com todas as transformações no contexto global, o gestor necessita de um domínio sistêmico relacionado à gestão do processo de produção do café. Isso se refere tanto aos processos e rotinas internas da produção na fazenda, quanto em relação ao ambiente institucional. O produtor tradicional de café, que se utilizava de baixa tecnologia e diagnosticava seus resultados somente após a comercialização da produção, praticamente perdeu espaço no contexto atual. No novo contexto que se apresenta, é necessário que o gestor dessas empresas faça uso de tecnologias modernas, tanto em termos da produção agrícola, propriamente dita, na administração da propriedade.

Neste aspecto, a adoção de ferramentas de gestão tornam-se indispensáveis para o sucesso da empresa. Outros aspectos como qualidade do produto, redução de custos diretos

e indiretos, análise de mercado, planejamento estratégico, uso racional de insumos, melhoria na eficiência técnica e econômica, entre outros, devem se tornar uma constante na gestão das empresas produtoras de café. Com o uso de ferramentas de gestão, os tomadores de decisão têm a possibilidade de antecipar-se aos cenários identificados previamente, evitando-se surpresas e gerando o comprometimento dos envolvidos no processo implementação das estratégias (ARAÚJO; SILVA, 2011).

O ambiente em que gestores das empresas rurais tomam decisões são incertos e dinâmicos, incluindo-se, aspectos tais como a sazonalidade da produção e do consumo e o desenvolvimento do mercado (SILVA; GONÇALVES, 2011). Além disso, é preciso considerar também que as decisões tomadas nas empresas rurais podem levar meses, anos, e até mesmo décadas para produzirem os resultados desejados (TANURE et al., 2013). Por motivos como estes, Woodward et al. (2008) já afirmou que os sistemas agrícolas são dinâmicos e muito complexos, cujos produtos e impactos são difíceis de medir, prever ou controlar. Isso ocorre pelo fato que os resultados almejados pelas empresas rurais dependerem de inúmeros fatores incontroláveis por seus gestores, tais como a localização da empresa, as condições dos recursos agrícolas utilizados, os processos físicos e biológicos que são desenvolvidos, entre outros.

Outro aspecto impactante no contexto da administração de empresas rurais diz respeito ao escopo da sustentabilidade, relacionado à preservação de matas, ar, água, solo e todo o meio-ambiente natural. Tais demandas exigem estratégias por parte destas empresas, visando atender às necessidades humanas atuais e das gerações futuras (PEARCE, 1997).

Assim sendo, é premente a necessidade de mudança na forma de administrar empresas produtoras de café, demandando dos gestores a adoção de estratégias que possibilitem que a empresa se destaque no mercado produtivo de café. Para tanto, também se faz necessário melhorar os indicadores de produtividade por área cultivada, reduzindo custos, aumentando a qualidade do produto e a rentabilidade financeira, a fim de garantir a perpetuação da empresa no segmento. Para tanto, uma das alternativas é a adoção de uma gestão estratégica na produção do café, considerando a utilização de estratégias empresariais integradas, a definição de objetivos, planejamento e controle (PORTER, 2000). Para tanto, faz-se necessário considerar a evolução do macroambiente, com destaque para aspectos de ordem econômica, tecnológica, cultural e social (PORTER, 2000).

Diante do contexto apresentado, este artigo tem como objetivo identificar as práticas estratégicas adotadas em uma empresa que produz cafés especiais, a partir das quais, seus resultados têm sido diferenciados em relação à outras empresas tradicionais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O café foi introduzido no Brasil em 1727 por Francisco Mello Palheta, trazido de sua visita à Guiana Francesa (TAUNAY, 1939). A produção mundial de café tem aumentado consideravelmente ao longo dos anos, visto que a safra 2014/2015 a produção mundial de café, segundo a International Coffee Organization (ICO, 2018) foi de 148.565.000 de sacas de 60 kg e, para a safra 2017/2018, a estimativa de produção é de 159.375.000 sacas. Por outro lado, o consumo mundial também tem crescido, visto que na safra 2014/2015 foram consumidos 148.945.000 de sacas de 60 kg e na safra 2017/2018 tem-se o consumo de 156.133.000 de sacas, como é mostrado na Figura 01.

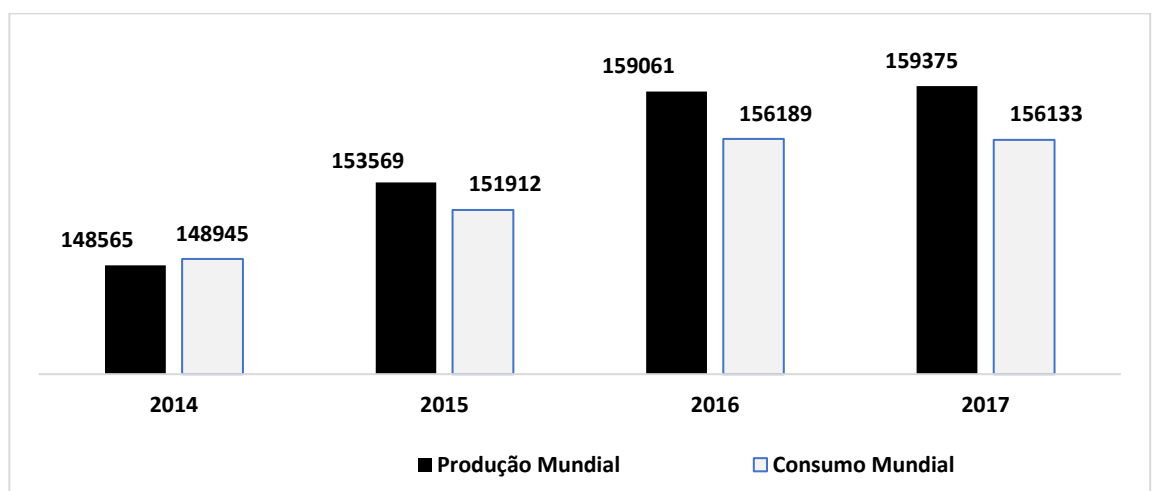


Figura 01: Dinâmica do Mercado Café – 2014 a 2018 (Em milhões sacas 60 kg).

Fonte: O autor, baseado na ICO (2018)

Segundo a ICO (2018) o Brasil é o maior produtor e exportador mundial de café, com participação média de 30% do total produzido e exportado, sendo seguido pelo Vietnã e Colômbia. O Brasil é o segundo maior consumidor mundial de café, atrás dos EUA. De acordo com a ICO (2018) o país consumiu 17.125.000 de sacas de 60 kg na safra 2007/2008 e 21.225.000 de sacas de 60 kg na safra 2016/2017, o que demonstra um crescimento no consumo e a grande importância do país também no consumo de café, além da produção. De acordo com a CONAB (2018), o estado de Minas Gerais é o maior produtor nacional, seguido do estado de Espírito Santo, São Paulo e Bahia.

O sistema convencional de cultivo do café é predominante no Brasil e consiste naquele onde o produto final (café verde) é produzido sem nenhuma diferenciação, sendo que em alguns casos esse sistema de produção é ineficiente e o produto obtido deixa a desejar, tornando-se pouco competitivo (VALENTE; MOURA, 2005).

Por outro lado, o Brasil também produz cafés especiais, que são aqueles relacionados ao prazer proporcionado pela bebida, destacando-se por algum atributo associado ao produto, ao processo de produção ou a algum serviço associado. Estes cafés podem diferenciar-se por características como qualidade superior da bebida, aspecto dos grãos, forma de colheita e preparo, origem dos plantios, variedades raras, lotes de pequenas quantidades, além dos certificados, com destaque para a *UTZ Certified*, *Rainforest*, *4C* e *Orgânico* (UNICAMP, 2002). De acordo com Valente e Moura (2005), o café é um dos poucos produtos cujo valor cresce com a melhoria da qualidade sendo a diferenciação pela qualidade um mecanismo utilizado para buscar rentabilidade.

O mercado mundial de café passou a ser dominado por grandes empresas de processamento, industrialização e comercialização do café, com destaque para as torrefadoras e as *tradings*. Essas empresas possuem acesso às informações estratégicas e tornaram-se grandes conglomerados, dominando o mercado, que passou a ser oligopolizado. Essas empresas dificilmente se fundem, sendo que as torrefadoras se dedicam ao processo de industrialização do café, bem como no tocante à inovação e desenvolvimento de novos produtos, marketing e venda de suas marcas, enquanto as *tradings* atuam nos serviços de exportação e importação, logística e armazenamento do café (FREDERICO, 2013).

Pode-se verificar por meio da Figura 02, que existem poucas empresas que dominam a industrialização e comercialização do café no mundo, demonstrando a característica de concentração do mercado e oligopolização do mesmo. No entanto, o mercado consumidor de café tem se mostrado cada vez mais exigente e inovador, fazendo com que as empresas adotem mecanismos de constante inovação, com lançamento de novos produtos, processos e serviços. Desse modo, destacam-se os mercados consumidores de cafés especiais certificados, bem como os cafés *gourmets*, reconhecidos pela alta qualidade ou por outras diferenciações, como rastreabilidade, produção sustentável, entre outros (NEWMAN, 2008). Também merecem destaque os cafés *gourmets* classificados como *single origin*, além dos *blends* de alta qualidade (FREDERICO, 2013). Outro tipo de diferenciação dos cafés no mercado consumidor diz respeito aos produtos chamados *out-of-home*, ou seja, o café expresso comercializado em restaurantes, hospitais, escolas, cafeterias, etc., bem como, a comercialização de pequenas máquinas de café expresso para consumo doméstico, pelo qual essas empresas conseguem atrelar a sua marca de café com a venda dessas máquinas (ITC, 2012).

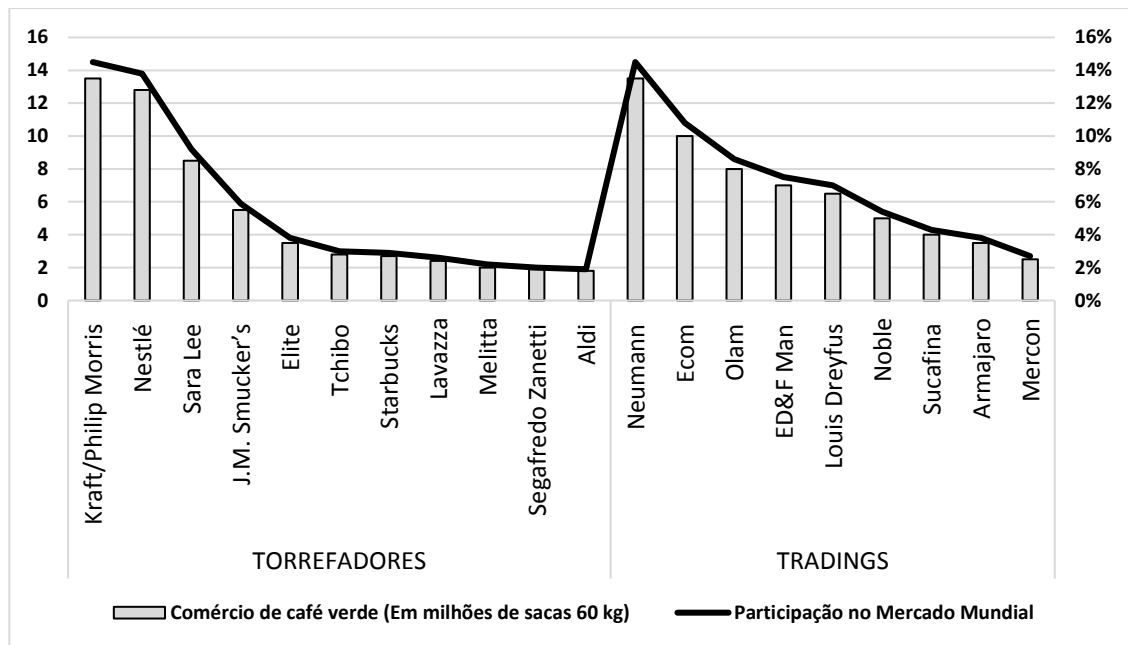


Figura 02 - Principais Torrefadores e Tradings Mundiais do Café.

Fonte: O autor, a partir de dados do *International Trade Center* (2012).

Da colheita ao armazenamento, o preparo do café envolve numerosas operações, e de sua execução racional depende a obtenção de um produto que reúna as características de tipo e de qualidade exigidas para a obtenção de um bom produto. (, 2002). A diferenciação pela qualidade é um mecanismo utilizado na busca por rentabilidade (UNICAMP, 2002).

A qualidade, por sua vez, é determinante de preço e fator imprescindível para a aceitação do café no comércio internacional. A bebida é o fator mais importante na determinação da qualidade (FREIRE, 1998). A obtenção de um produto de boa qualidade depende de fatores inerentes à planta, como a genética das variedades, fertilidade do solo, condições climáticas, pragas e doenças. As operações de colheita, preparo, armazenamento e beneficiamento devem ser realizadas de forma a manter a qualidade obtida no campo (FREIRE, 1998).

Assim, no início da década de 1990 ocorreram grandes modificações políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, entre outros aspectos no Brasil (CONCEIÇÃO, 2013). As empresas que desempenhavam suas atividades em mercados locais, passaram a ter a sua abrangência de forma mundial. Assim sendo, houve uma avalanche de novos produtos entrando em novos mercados, o processo de exportação e importação intensificou-se, a quantidade de empresas concorrendo em um mesmo mercado local intensificou-se e o consumidor passou a se ver em um ambiente de grandes alternativas, de produtos que

antes não existiam, melhorados, agregando valor para o consumidor final. Toda essa revolução modificou a atuação das empresas (LAMONICA; FEIJÓ, 2013).

No setor agrícola, de forma similar aos outros ramos empresariais, as empresas rurais tiveram que enfrentar a forte concorrência, além do aumento de preços dos insumos, e conseqüentemente, dos seus custos de produção. Para enfrentar tal competição, as empresas rurais no Brasil tiveram que deixar de ser apenas fornecedores de matérias-primas, passando a fazer parte de uma rede conectada de vários elos com funções diferentes e complementares no processo empresarial (MOREIRA; COSTA, 2012). Nesse contexto, as propriedades rurais passaram a ser chamadas de empresas, sendo obrigadas atender às fortes exigências do mercado consumidor e dos demais setores (VESTENA et al., 2011). Para Marion (2006), empresas rurais são as que exploram a capacidade produtiva do solo por meio do cultivo da terra, ou da criação de animais ou da transformação de determinados produtos agrícolas.

Nesse contexto, o processo decisório em empresas rurais é dificultado, pois, nem sempre é possível integrar todas as variáveis impactantes, tais como, o clima, solo, animais, plantas, pessoas, processos biológicos, máquinas, entre outros (BRYANT e SNOW, 2008). A tomada de decisão também necessita considerar outros fatores peculiares, como por exemplo nas culturas perenes e decisões sobre investimentos em área plantada, tecnologia a ser utilizada, o momento do plantio, entre outros aspectos que, somente produzirão efeitos, no longo prazo. Além disso, trata-se de desembolso financeiro cujos retornos são projetados para o futuro. Outras decisões relevantes dizem respeito à utilização de sistemas de irrigação, colheita mecanizada e processos pós-colheita, cujo apoio de metodologias como o planejamento estratégico pode auxiliar na gestão (CITTADINI et al., 2008). Outros riscos, como os de mercado e da oscilação nos preços de venda também impactam o negócio das mesmas (MOREIRA et al., 2011).

Segundo Santos (2000), o produtor rural foi obrigado a mudar a maneira de agir para não ser eliminado pela concorrência. A maior modificação foi a transformação e criação dos Complexos Agroindustriais onde, praticamente, extinguiu-se o individualismo das empresas rurais do país. Hoje, a empresa rural produtora de matérias-primas está fortemente ligada à uma cadeia muito forte, sendo um elo desta que inclui os seus fornecedores à montante, seus clientes à jusante, além de forte ligação com o ambiente institucional e governamental.

O processo decisório por parte dos produtores, em nível estratégico, gerencial e operacional, é totalmente impactante no alcance dos objetivos organizacionais. Isto porque os processos de gestão desencadeiam o uso adequado dos recursos produtivos, o

monitoramento e controle, além da análise do volume produzido no final do ciclo de produção das culturas (DE KOEIJER et al., 2003).

A este respeito, Leibenstein (1966) verificou que uma série de ações gerenciais possuem relação direta com melhores resultados das empresas produtoras, seja por meio do monitoramento dos processos produtivos, como do uso de ferramentas de gestão, principalmente do planejamento e controle. Da mesma forma, Wang (1996) e Rahman (2003) destacaram que a eficiência das propriedades agrícolas é determinada pelas condições de gestão dessas propriedades. Rougoor et al. (1998) e Trip et al. (2002) afirmam que produtores que coletam e monitoram informações, com qualidade, através do uso de computadores e *softwares* aplicados ao negócio agrícola, conseguem aumentar os níveis de eficiência da propriedade. Sendo assim, a adoção de análises técnicas e mercadológicas influenciam na eficiência produtiva da empresa rural, e conseqüentemente, em melhores resultados (KUMBHAKAR, 1994).

Tauer e Belbase (1987) destacaram que a manutenção dos registros de informações em uma empresa rural melhora a atuação dos resultados financeiros da mesma. Do mesmo modo, a aplicação adequada de fertilizantes e defensivos agrícolas também interferem no contexto produtivo da empresa rural (MARDANI; SALARPOUR, 2015), visto que empresas rurais menos eficientes utilizam maiores quantidades de insumos para a obtenção do mesmo volume de produção, e esse fato pode gerar economia de recursos financeiros e, conseqüentemente, redução de custos de produção (MARDANI; SALARPOUR, 2015).

A busca por sustentabilidade, por sua vez, é outra demanda que tem sido tema de interesse cada vez maior da sociedade, como dos produtores. Este aspecto, abordado pelas organizações como fonte de obtenção de vantagens competitivas, é baseada em três pilares, também denominados de *triple bottom line* (TBL), a qual apresenta as questões de desenvolvimento focados nos aspectos sociais, econômicos e ambientais (POPE; ANNANDALE; MORRISON-SAUNDERS, 2004). Tais pilares são apresentados na Figura 03.

No escopo ambiental se encaixam a proteção de florestas e matas ciliares, o qual a legislação brasileira exige que os proprietários rurais realizem a preservação de áreas naturais com matas em duas situações específicas, caracterizadas como reserva legal e áreas de preservação permanente (BRASIL, 2012). As áreas de preservação permanente (matas ciliares) são áreas protegidas obrigatoriamente pela legislação ambiental exposta pela Lei Federal nº 12.651/2012, alterada pela Lei 12.727/2012, (BRASIL, 2012). Do mesmo modo, as reservas legais são áreas da propriedade rural (geralmente correspondente a 1/5 da área total da mesma) no qual deve-se preservar a vegetação nativa (BRASIL, 2012).





Figura 03 - O Escopo da Sustentabilidade.  
Fonte: Pervanchon (2006)

Em vista disso, o posicionamento atual das empresas direciona-se para a adoção da gestão estratégica, pelo qual ocorrem análises baseadas na definição de objetivos e na criação de estratégias para que os mesmos sejam alcançados. Assim sendo, acontece intensificação na utilização de funções de planejamento e controle, conseguindo-se prever as ações que serão desenvolvidas e realizadas, para ter sob seu controle essas ações e acompanhando o processo de execução, interferindo se ocorrerem desvios e, assim, atingir os objetivos (PORTER, 2000).

Porém, a gestão estratégica deve considerar diferentes perspectivas de análise. Dentre elas destaca-se ocorrências no macroambiente em que as organizações estão inseridas, considerando aspectos econômicos (como taxa de inflação, taxa de câmbio, índices de preços ao consumidor, nível de renda etc.), aspectos tecnológicos (inovação e entrada de novos produtos e novos processos tecnológicos), aspectos culturais e sociais (aspectos da cultura a que pertencem os consumidores, bem como as relações sociais que mantêm dentro da sociedade) e aspectos naturais (critérios de responsabilidade ambiental que a empresa desenvolve).

Nesse escopo, as organizações podem se posicionar adotando estratégias como a liderança em custo, no qual a mesma aufere os menores custos possíveis de produção para os seus produtos, oferecendo preços menores no mercado que atua. Outra estratégia é a da diferenciação, pelo qual as organizações oferecem produtos ou serviços diferenciados que possam lhes garantir vantagens competitivas (KOTLER; KELLER, 2010). As vantagens competitivas se expressam por um melhor desempenho das empresas no mercado, associado à um custo menor de produção, melhoria na qualidade do produto, processos inovadores e tecnológicos, entre outros aspectos (VIANA et al., 2012). Também, a vantagem competitiva pode ser desenvolvida quando uma organização produz e entrega valor aos

seus clientes, com algum tipo de diferencial que não pode ser copiado pelos concorrentes, em função de alguma restrição (CONTO; ANTUNES; VACCARO, 2016).

Para Porter (1999), uma empresa gera vantagens competitivas ao desempenhar suas atividades estrategicamente, com menor custo e melhor qualidade que seus concorrentes, pelo qual existem duas maneiras de as organizações alcançarem vantagens competitivas, que são o menor custo de produção e a diferenciação dos produtos entregues ao mercado. A estratégia de liderança em custo ocorre quando a empresa possui o custo de produção menor que os concorrentes, gerado em função de economias de escala, inovação e redução de custos (PORTER, 2000). Essa estratégia geralmente é adotada por empresas que possuem produtos que não podem ser diferenciados, como as *commodities*, por exemplo. No entanto, essa diferenciação obtida pelas empresas pode ser facilmente copiada pelos concorrentes, não contextualizando-se como uma vantagem competitiva sustentável (BRONZERI; BULGACOV, 2014).

A busca por vantagens competitivas envolve aspectos da estratégia empresarial, entendidos como atributos externos à organização e relacionados ao mercado, aos concorrentes e ao tipo de negócio de cada empresa. A estratégia também é reconhecida como a vantagem competitiva gerada pelas características internas das organizações, desconsiderando o posicionamento dos concorrentes e fortalecendo aspectos como a inovação (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Setores e empresas que obtêm sucesso conseguem desenvolver vantagens competitivas através de determinantes básicos, que consistem na obtenção de vantagens comparativas pelo uso de recursos naturais e condições climáticas específicas para certo local, como também pelo emprego de mão de obra não especializada, por exemplo. Assim, o diferencial das empresas que possuem determinantes básicos está na redução de custos, principalmente (PORTER, 1999).

O governo pode ser considerado determinante na criação de vantagens competitivas por parte das organizações, pois, possui poder de interferência no mercado, estimulando ou reduzindo o processo de inovação e diferenciações, que são geradores de vantagens competitivas. Nesse contexto, a geração de vantagem competitiva pode ser tanto a nível interno quanto externo à organização (PEREIRA; OLIVEIRA, 2013). A vantagem competitiva baseado na diferenciação ocorre quando a organização oferece ao mercado um produto com valor superior (PORTER, 2000). Assim, as fontes de vantagem competitiva interna são aquelas que se relacionam aos processos organizacionais, e as fontes de vantagem competitiva externa correspondem aos atributos dos produtos entregues ao mercado (SUTTER et al., 2014).

Os preços também interferem no desenvolvimento da vantagem competitiva, pois, se os preços fossem conhecidos antecipadamente, as empresas teriam condições de realizar o seu planejamento financeiro de forma completa, obtendo a rentabilidade desejada pelo mercado. No entanto, com os mercados dinâmicos e imperfeitos, os preços são oscilantes e definidos em função do mercado de recursos e essa imperfeição é que obriga as empresas a buscar vantagens competitivas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

As organizações necessitam conhecer seus ativos tendo em vista que sua utilização pode ser fonte de vantagem competitiva, em função das demandas do mercado e da eficiência na utilização desses recursos. Porter (2000) expõe que a competição das empresas pelo menor custo tem ocasionado a redução dos preços dos produtos, tendo como consequência a diminuição dos lucros pelas empresas, fato que obriga as mesmas a utilizar eficientemente os seus recursos para aumentar a produtividade, buscando aumentar os ganhos financeiros. Ainda nesse contexto, Pereira e Oliveira (2013), afirmam que os diversos equipamentos e máquinas, além de habilidades e competências dos funcionários, capital, tecnologia, localização, marcas e conhecimento não são suficientes para a geração de vantagens competitivas, de forma isolada. É a combinação desses recursos que proporciona essa obtenção. No entanto, se a empresa possui recursos estratégicos, que dificultam a utilização pelos concorrentes, pode ser um aspecto que produza vantagem competitiva (WEN-CHENG; CHIEN-HUNG; YING-CHIEN, 2011).

### 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser definida como um estudo de caso, que se caracteriza como um estudo profundo de um objeto visando conhecer aspectos detalhados sobre o mesmo. Também apresenta a vantagem de se conhecer *in loco* os aspectos estudados (GIL, 2009). Neste propósito, buscou-se identificar aspectos diferentes na gestão de uma empresa rural produtora de café que apresenta posicionamento estratégico diferenciado na gestão de seus negócios. O estudo possui caráter descritivo, em função de apresentar práticas relevantes na gestão de uma empresa rural, face às formas tradicionais de gerenciamento de empresas que produzem café no Brasil.

O estudo buscou diagnosticar ações desenvolvidas pela empresa analisada com o intuito de auferir como que as ações desenvolvidas possibilitam melhores resultados para os proprietários, visto que fazendas tradicionais desenvolvem sua gestão de forma diferenciada. Os dados foram coletados por meio de entrevistas junto aos gestores da empresa com foco na identificação das características do processo de gestão desenvolvido

pelo Grupo Porteira. Realizou-se cinco entrevistas, sendo os entrevistados o diretor financeiro, o diretor comercial, o diretor técnico responsável pela produção agrícola, o engenheiro agrônomo responsável pelas orientações técnicas e o gerente da unidade de produção agrícola. Para tanto, adotou-se um roteiro aberto contendo 20 questões, as quais abordavam aspectos relacionados às estratégias de gerenciamento da produção e que nortearam a condução das entrevistas. As entrevistas foram coletadas no período entre fevereiro e março de 2018.

As respostas dos gestores, efetivadas de forma qualitativa, foram condensadas com a utilização de categorias de análise separadas por grupos de assuntos, tais como: práticas de gestão nos tratos culturais, colheita e processamento pós colheita, gestão de pessoas e manejo ambiental. A elaboração desses grupos não se ateve aos critérios agronômicos da produção de café, mas focou em identificar as práticas de gestão adotadas nesses processos, visto que a cafeicultura é desenvolvida através de técnicas agronômicas necessárias ao alcance dos objetivos de produção.

Buscou-se, ainda, analisar os aspectos técnicos da gestão da empresa na execução dos tratos culturais como, também, de que maneira que o processo decisório, o planejamento, a execução e o controle dos processos de colheita e processamento pós colheita são desenvolvidos na mesma, visando o alcance dos objetivos. Do mesmo modo, foi descrito como é desenvolvido os processos de gestão de pessoas e como que a empresa desenvolve ações de responsabilidade ambiental. É importante frisar que as técnicas agronômicas descritas não são o objeto de estudo desse trabalho, mas sim, como que os aspectos da administração da empresa se fazem presentes nos processos dinâmicos de produção do café, expondo que a empresa se diferencia das demais empresas do setor especificamente pelo posicionamento na gestão. Por fim, os resultados obtidos por meio das entrevistas são descritos e expostos no tópico de resultados e discussão desse artigo.

### **3.1. Caso Estudado**

A Fazenda Porteira está situada no sul de Minas Gerais. É uma fazenda produtora de cafés especiais para exportação. A área total da fazenda compreende 1031 hectares. Possui relevo montanhoso, com altitude média de 1.100 m acima do nível do mar. O clima é típico de regiões montanhosas, com temperaturas baixas no inverno e amenas no verão. Possui índice pluviométrico médio, em torno de 2.000 mm anuais, bem distribuídos ao longo do ano.

O solo provém de formações vulcânicas. É abastecido por cerca de 12 nascentes naturais, que fornecem água para o uso e consumo da propriedade. A fazenda está dividida em áreas com o cultivo do café e áreas com matas nativas.

As áreas para cultivo do café prevalecem um total de 711 hectares, onde são cultivados cafezais que foram formados na década de 1980. Com o manejo de podas e um programa bem estruturado de tratamentos culturais, adubações balanceadas e combate a pragas, doenças e ervas daninhas, estes cafezais conseguem manter a média de produção da fazenda em torno de 30 sacas por hectare. A fazenda produz café convencional e café orgânico. A área de café orgânico é de cerca de 68 hectares, sendo o restante de cultivo convencional.

As áreas de mata nativa, reserva legal e preservação permanente ocupam uma área de cerca de 150 hectares. A empresa adota a política de reflorestamentos, em áreas que estão abertas, e faz também, replantios na mata, enriquecendo seu conteúdo e aumentando a quantidade de árvores vivas na floresta.

A fazenda possui cerca de 2,5 milhão de pés de café plantados, em sua totalidade e está dividida em 15 áreas produtivas de café, e cada área subdividida em 8 quadras, perfazendo um total de 120 talhões explorados com a cafeicultura, com produtividade média por volta de 30 sacas beneficiadas por hectare. A empresa possui cerca de 320 funcionários fixos e uma quantidade variável de funcionários volantes, principalmente no período de colheita do café. São produzidos anualmente, cerca de 20.000 sacas de 60 kg de café cru, comercializado com clientes do exterior também no mercado interno.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Verificou-se que, para alcançar os objetivos traçados, a empresa desenvolveu estratégias sustentáveis de atuação, nos três níveis da matriz de sustentabilidade: econômico, social e ambiental. Os resultados demonstraram aumento no faturamento anual da empresa, em virtude da obtenção de produtos de extrema qualidade, sendo que praticamente toda a produção foi comercializada como café especial, agregando valor ao produto, que se tornou diferenciado pelo aspecto da qualidade.

A agregação de valor possibilitou aumento nos preços de venda do produto no mercado externo, também pelo fato de as exportações remunerarem de forma diferenciada o produto da empresa, como também possibilitar agregação de valor para o café comercializado pela empresa. Tais ações corroboram com Viana et al. (2012) que expõem que as empresas que desenvolvem processos inovadores e tecnológicos obtêm melhorias

na qualidade dos produtos e redução nos custos de produção. Também está de acordo com Porter (1999), que afirma que uma empresa gera vantagens competitivas ao desempenhar suas atividades com menor custo e melhor qualidade do que seus concorrentes.

Outra estratégia adotada pela empresa voltou-se à redução de custos de produção acabando, praticamente, com os altos índices de manutenção corretiva de máquinas e equipamentos, redução na quantidade de acidentes de trabalho e afastamento de colaboradores. Também passou-se a fazer uso racional de fertilizantes e defensivos, através da adoção de práticas de manejo integrado de controle de pragas e doenças e estimativas mais eficientes das produtividades por gleba, para a determinação das quantidades de uso de fertilizantes e defensivos, por exemplo. Assim sendo, a empresa desenvolveu ações em consonância com a gestão estratégica apregoada por Viana et al. (2012), Porter (1999), Koeijer et al. (2003), Rougoor et al. (1998), Trip et al. (2002) e Kumbhakar (1994), por exemplo.

Resultado significativo foi obtido na última safra analisada, em virtude de o café da empresa ter alcançado os melhores índices de qualidade, com cerca de 90% de cafés finos, gerando aumento na geração de recursos financeiros aos acionistas, além de melhorar a imagem institucional da empresa. A este respeito, verificou-se que alguns lotes desta safra conseguiram obter resultados muito positivos em concursos internacionais de qualidade de bebida de cafés especiais. Portanto, a empresa modificou sua atuação nos processos produtivos visando a busca permanente da qualidade de seu produto, adotando normas e procedimentos durante todo o ano e todo o processo de produção do café e, não mais, somente na fase de processamento do café colhido, como era feito. A adoção deste tipo de comportamento estratégico está em sintonia com Viana et al. (2012) e Porter (1999).

Outrossim, verificou-se que a preocupação com a qualidade se inicia no final da safra e início do novo ano-agrícola. Ou seja, realiza-se um planejamento de todas as atividades que serão realizadas no ano em cada gleba da fazenda, bem como a análise técnica de resultados de análises de solo e folha, para a determinação real das necessidades de cada planta no conjunto das áreas da fazenda. Esse cuidado se faz durante todo o ciclo produtivo do café, de acordo com as normas ambientais, características técnicas do cultivo e atitudes que visem a redução de custos, a eliminação de desperdícios e maior controle gerencial dos processos produtivos. No período de colheita, a preocupação com as ações de busca e permanência da qualidade do produto se intensificam, principalmente, no tocante aos detalhes técnicos necessários com o produto nessa fase, que basicamente é a mais importante e crucial para o sucesso da empresa. As ações de colheita e processamento pós colheita são minuciosamente acompanhadas e monitoradas visando o sucesso na excelência de qualidade do produto. Esse comportamento estratégico da empresa corrobora com as

pesquisas de Viana et al. (2012), Porter (1999), Koeijer et al. (2003), Rougoor et al. (1998), Trip et al. (2002) e Kumbhakar 1994).

A seguir são analisados, especificamente, os processos de gestão adotados para cada grupo de assunto foco de análise, sejam eles: tratos culturais, colheita e processamento pós-colheita, gestão de pessoas e, por fim, manejo ambiental.

#### 4.1. Tratos Culturais

A Fazenda Porteira adota um programa de controle da erosão e utiliza técnicas para manter e melhorar a estrutura e fertilidade do solo. Essas ações são determinadas no planejamento da empresa, com o foco na preservação do solo e, conseqüentemente, no atendimento ao escopo da preservação ambiental. Desempenhando essas atitudes, a empresa atua de acordo com os estudos de Leibenstein (1966), Koeijer et al. (2003), Rougoor et al. (1998), Trip et al. (2002) e Kumbhakar 1994). O programa adotado consiste nas seguintes fases:

- A. Construção de bolsões em todas as estradas: com o intuito de que toda a água da chuva fique retida nestes bolsões e não corra na estrada, causando a erosão;
- B. Menor intervenção possível nas estradas: A Fazenda Porteira faz apenas uma conservação por ano nas estradas, com o uso de lâmina. Esta intervenção é realizada no período pré-colheita, período que existe maior intensidade de uso das estradas e também, por ser o período de secas, fazendo-se que as estradas não sofram erosões por ter-se retirado volumes de solo. Com este manejo mínimo, a empresa consegue índices quase nulos de erosões em suas estradas.
- C. Manejo na lavoura: a empresa adota o sistema de cobertura morta, roçagem das ervas daninhas e utilização de apenas duas aplicações de herbicidas anualmente.

A empresa utiliza dois tipos de uso de fertilizantes: orgânicos e inorgânicos. Os fertilizantes orgânicos utilizados são a Palha de café e farelo de mamona. As dosagens, época de aplicação, forma de aplicação etc., são definidos por agrônomo consultor. A palha de café é produzida na propriedade, como resíduo do processo de preparo do café na época da colheita, e o farelo de mamona é adquirido de empresa fornecedora. A adoção de uso de fertilizantes orgânicos faz parte do escopo da gestão estratégica da empresa, com o foco no atendimento ao escopo da preservação ambiental.

Os fertilizantes inorgânicos são adquiridos de fornecedores, e as quantidades, dosagens, época de aplicação etc., são feitas por engenheiro agrônomo responsável. Estes

produtos são adquiridos na quantidade a ser usada em todo o ano agrícola, sem a manutenção de estoques. Todas as recomendações de fertilizantes, sejam orgânicas ou inorgânicas, são feitas a partir de análise de solo e folhas, que são feitas em início de maio e servem de parâmetros para a recomendação destes produtos para o próximo ano agrícola. O cunho estratégico de práticas corroboram com as pesquisas de Viana et al. (2012), Porter (1999), Leibenstein (1966), Koeijer et al. (2003), Rougoor et al. (1998), Trip et al. (2002), Kumbhakar (1994), Tauer e Belbase (1987) e Mardani e Salarpour (2015).

Verificou-se que aquisição de insumos é minuciosamente analisada, fornecendo às plantas o que elas necessitam para a produção de um café de excelente qualidade. Neste planejamento são definidas todas as datas iniciais e finais de cada atividade, a fim de realizar cada uma delas no momento real de necessidade das plantas, sem comprometer o processo de produção dos grãos na lavoura, nem causar danos às plantas, que podem refletir no final do processo. A utilização e uso de defensivos agrícolas segue o mesmo método, sendo todas as recomendações especificadas pelos agrônomos consultores. Geralmente, a empresa adota o princípio de Manejo Integrado de Pragas (MIP), racionalizando este processo de utilização de defensivos. A empresa faz uma aplicação anual de fungicida/inseticida (combate à ferrugem e bicho-mineiro), uma ou duas aplicações de herbicidas e uma aplicação de inseticida (combate às brocas do cafeeiro). Com a adoção dessas práticas, a empresa opera de acordo com os estudos de Leibenstein (1966), Koeijer et al. (2003), Rougoor et al. (1998) Trip et al. (2002), Kumbhakar (1994), Tauer e Belbase (1987) e Mardani e Salarpour (2015).

Todas as aplicações de fertilizantes ou defensivos são anotadas diariamente em planilhas de campo, que acompanham os fiscais nas suas atividades diárias. Nestas planilhas são anotadas o local da aplicação, as quantidades aplicadas, os trabalhadores que fizeram as aplicações, a destinação das embalagens, o horário de trabalho, e outras informações referentes as aplicações e aos produtos utilizados. Essa postura na gestão também está em consonância com as pesquisas de Leibenstein (1966), Koeijer et al. (2003), Tauer e Belbase (1987) e Mardani e Salarpour (2015).

Os produtos químicos utilizados na propriedade são recomendados e adquiridos de acordo com lista de produtos banidos na Europa, Estados Unidos e Japão. A empresa somente utiliza produtos que são recomendados por estes países, em listas por eles criadas e que são atualizadas semestralmente. Todas essas atitudes fazem parte do processo de gestão estratégica da empresa, com o foco no atendimento ao escopo da sustentabilidade e busca por vantagens competitivas. A adoção dessas práticas na gestão estratégica se faz presentes nos estudos de Viana et al. (2012); Porter (1999) e Tauer e Belbase (1987). Toda



aplicação de defensivos agrícolas ou fertilizantes levam em consideração as áreas com mananciais de água. A Fazenda Porteira possui várias nascentes que estão próximo às áreas de plantio de café. Toda aplicação destes produtos é efetuada até uma distância de 10 metros da nascente. Este procedimento é utilizado visando a não contaminação destas nascentes. Com a adoção dessas práticas, a empresa atua segundo com os estudos de Leibenstein (1966) e Kumbhakar (1994).

#### 4.2. Colheita e Processamento Pós-Colheita

O processo de colheita inicia-se no momento em que tenha-se o maior percentual possível de grãos maduros, que inicia-se no mês de maio e vai até setembro. Os talhões que se iniciarão a colheita são os que possuem variedades precoces, ou estão plantadas em face que recebe maior incidências de luz solar, e, portanto, amadurecem mais cedo.

A Fazenda Porteira, por possuir relevo acidentado, realiza o processo de colheita totalmente manual. Para tanto, é necessário a contratação de cerca de 200 trabalhadores, que realizarão este processo e permanecerão na propriedade por todo este período de safra. Estes trabalhadores são contratados junto à turmeiros, que são profissionais que possuem ônibus de transporte de trabalhadores rurais, e que prestam serviços à Fazenda Porteira.

A empresa exige que a colheita seja feita toda em pano, de forma a evitar que os grãos entrem em contato com o chão, e conseqüentemente, com terra e outros resíduos que prejudicam a qualidade. Os colhedores são levados para os locais de colheita e fazem a derriça no pano, abanando o café e ensacando-o. Este café, depois de medido, é jogado em carretas de metal e transportado para os setores de preparo e beneficiamento do produto. Ao chegar ao setor de preparo e beneficiamento, o café trazido do campo é levado para o setor de lavagem/despulpamento, onde é lavado, separado por tipo e despulpado, iniciando o processo de preparo. Todas essas atitudes fazem parte do processo de gestão estratégica da empresa, com o foco no atendimento ao escopo da sustentabilidade e busca por vantagens competitivas, principalmente no contexto da qualidade superior do produto a ser comercializado. Isso é semelhante aos estudos de Leibenstein (1966); (Koeijer et al. 2003) Rougoor et al. (1998); Trip et al. (2002); Kumbhakar (1994) e Kotler e Keller (2010).

No lavador o café é separado por tipo (seco, verde e cereja). O café seco segue para uma caixa, de onde é retirado e levado para o terreiro, para secagem. O café verde segue o mesmo processo, e o café cereja, é despulpado. Estes lotes são identificados em planilha de rastreabilidade e seguem caminhos diferentes nos processos seguintes. Somente os cafés que proveem da mesma área são misturados no setor. Cafés que, porventura, forem

colhidos em áreas diferentes, são preparados separadamente, visando manter-se a rastreabilidade do produto como um todo. Ao terminar o processo de lavagem/despulpamento, é realizada lavagem dos equipamentos com lavadora de pressão a fim de retirar todos os grãos de café que possam ficar, evitando-se assim alguma possível contaminação no lote do dia seguinte. Esta limpeza é realizada também nas carretas transportadoras, nos tratores e nas ferramentas.

O café resultante do processo de lavagem/despulpamento é levado para terreiros para iniciar-se o processo de secagem. Nesta fase do processo, o café é distribuído pelo terreiro, em lotes separados de acordo com o tipo de café (Seco, Verde ou Cereja Despulpado) e é esparramado em camadas de dois centímetros de espessura. Durante todo o dia, ele é revolvido diversas vezes para secar de forma homogênea e evitar-se a formação de mofo, que prejudicam a qualidade da bebida. Os operadores revolvem os lotes com auxílio de rodinhos de madeira, sempre em direção ao sol. Ao final do dia, estes lotes são amontoados e cobertos com lona plástica, para evitar a umidade da noite. Estes lotes permanecem no terreiro entre dois e três dias, quando são encaminhados ao secador, para completar a seca. Todos estes processos são lançados nas planilhas de rastreabilidade do setor. Essas estratégias corroboram com os estudos de (Koeijer et al. 2003) Rougoor et al. (1998); Trip et al. (2002); Kumbhakar (1994) e Kotler e Keller (2010); Viana et al. (2012); Porter (1999) e Tauer e Belbase (1987).

Ao perfazer este período no terreiro, o café vai para o secador. Os secadores são abastecidos com lotes homogêneos, de mesma procedência, origem, qualidade e classificação. Depois deste período, o café é descarregado para as tulhas, onde se realiza o processo de descanso. Como nos setores anteriores, todo o processo de seca nos secadores é anotado em planilhas de rastreabilidade. Nas tulhas, o café é depositado assim que sai dos secadores e ali permanece por um período de 7 a 15 dias, para ocorrer descanso e homogeneização dos lotes. Após ter-se passado o período de descanso do café nas tulhas e ocorrido a homogeneização dos lotes, o café segue para o beneficiamento. Em máquinas específicas para tal, o café é descascado, ventilado e separado os grãos quebrados, pequenos, paus, cascas, etc., do café propriamente dito, que segue para tulhas de armazenamento, para posterior embarque. Essas ações estratégicas corroboram com os estudos de (Koeijer et al. 2003) Kotler e Keller (2010 e Porter (2000). Nesta fase, os lotes saem da Fazenda Porteira com a devida nota fiscal de produtor e o processo interno é encerrado. Todo o processo de preparo é monitorado em todas as suas etapas, e esse controle se insere no contexto de gestão estratégica da empresa, com o foco no atendimento ao escopo da sustentabilidade, busca por vantagens competitivas e qualidade, as quais corroboram com

os estudos de (Koeijer et al. 2003) Rougoor et al. (1998), Trip et al. (2002), Kumbhakar (1994), Kotler e Keller (2010), Viana et al. (2012), Porter (1999) e Tauer e Belbase (1987).

Constatou-se, também, que toda a água utilizada no processo de lavagem do café passa por análises laboratoriais, antes do início da safra, para a determinação de possíveis agentes microbianos ou toxicológicos que podem afetar a qualidade do produto. O processo de lavagem é totalmente econômico, onde a água é recirculada, diminuindo-se assim o consumo excessivo da mesma no processo. Os principais controles auxiliares são:

- A. Determinação do consumo de água nos lavadores/ despulpadores: Nesta etapa, é medida a cada dia de trabalho, a quantidade de água usada no processo de lavagem e despulpamento do café;
- B. Determinação do consumo de energia elétrica nos setores de preparo: A empresa monitora todos os seus equipamentos elétricos e realiza medição de todos eles quando em trabalho, chegando a obter no final da safra, qual foi o consumo de energia elétrica no período de safra em todos os seus equipamentos;
- C. Determinação da quantidade de madeira consumida nas fonalhas dos secadores: A empresa realiza medições no consumo de lenha nos secadores, obtendo-se assim, ao final da safra, a eficiência energética em seus fornos e a determinação da demanda para a próxima safra.

O processo de lavagem e despulpamento utiliza a proporção de 0,5 litros de água para cada litro de café lavado, sendo um dos mais econômicos do Brasil. Ao final do processo, toda a água utilizada no processo é tratada por um sistema de reciclagem, que consiste de:

1. Filtro ecológico: recebe toda a água do processo e retira cerca de 95% dos resíduos sólidos, deixando a água praticamente limpa, que é depositada em caixas de decantação. Os sólidos retirados por ele, são depositados em tambores e levados para a lavoura, sendo, posteriormente, utilizados como adubo orgânico;
2. Caixas de decantação: são duas caixas de concreto, com capacidade de 9.000 litros cada, unidas por sistema de canalização em "U", onde toda a água que sai do filtro ecológico é depositada. Nelas, a água fica armazenada por algumas horas até que ocorra a decantação dos resíduos sólidos. Toda a água limpa desta primeira caixa é transferida para a segunda e desta é bombeada para três caixas maiores, com capacidade de 600 m<sup>3</sup> cada uma, onde fica

armazenada. Durante o ano, esta água é utilizada para irrigação ou para outros fins. Em nenhum momento a água resultante do processo é jogada aos mananciais. A adoção dessas práticas estratégicas corrobora com as pesquisas de Leibenstein (1966), Koeijer et al. (2003) e Tauer e Belbase (1987).

### 4.3 Gestão de Pessoas

A empresa cumpre todas as determinações legais em relação aos seus trabalhadores. Dentre as práticas adotadas neste quesito destaca-se:

- A. Pagamento de salários a todos os trabalhadores, com o valor acima do salário-mínimo vigente;
- B. Cumprimento de jornada de trabalho de 44 horas semanais, com descanso remunerado aos domingos. As horas excedentes são acumuladas em banco de horas e o funcionário exerce este gozo de acordo com suas necessidades ou por determinação da empresa.
- C. Os trabalhadores são filiados à sindicatos de classe, podendo recorrer à este serviço sempre que lhes aprouver;
- D. Não são exercidas ações discriminatória e preconceituosa, tendo os trabalhadores total liberdade para exercer seus desejos e preferências, sejam de ordem social, cultural, religiosa ou sexual;
- E. No quadro de colaboradores, não são admitidos trabalhadores menores de 16 anos, sendo que os que possuem idade entre 16 e 18 anos desenvolvem trabalho em caráter de aprendiz, sendo proibidos de realizar algumas atividades que possam prejudicá-los, ou que sejam insalubres;
- F. Todos os trabalhadores da empresa possuem contrato de trabalho e registro em carteira profissional, gozando de todos os direitos exigidos pela CLT;

É oferecido aos colaboradores um intenso programa de treinamento, visando melhor prepará-los para as diversas operações que desenvolverão em seu dia-a-dia, bem como desenvolver qualificações e especializações técnicas nestes funcionários. A empresa desenvolve um cronograma intenso de treinamentos, no início do ano agrícola, e estes são realizados durante o mesmo, sendo que, com o início de um novo ano agrícola, todos os funcionários passam por treinamentos de reciclagem e aperfeiçoamento. Os colaboradores que ainda não possuem algum tipo de treinamento realizam-no de forma mais intensa, como formação específica naquele tema.

Os treinamentos oferecidos pela empresa aos seus colaboradores são ministrados por profissionais da empresa e por empresa conveniadas, como o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), além de fabricantes de equipamentos, fabricantes de defensivos e fertilizantes, representantes de fabricantes de máquinas e equipamentos e sindicatos locais e regionais, além de Universidades, Faculdades e escolas técnicas.

Nas dependências da empresa, existe um ambulatório médico, onde se realizam os primeiros atendimentos aos funcionários, além de acompanhamento periódico de alguns pontos básicos de saúde, realizados por enfermeiro da empresa. Nos casos mais graves, a empresa possui convênio médico para os funcionários, que são encaminhados aos hospitais mais próximos. São fornecidos pela empresa, todos os EPIS necessários a todos os funcionários em todas as atividades, como forma de prevenir e evitar-se acidentes de trabalho. A empresa possui um técnico em segurança do trabalho, que desenvolve e acompanha ações visando a segurança dos trabalhadores.

A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho Rural (CIPATR) foi instaurada em 2010, sendo eleita e formada pelos trabalhadores e tem por função acompanhar, fiscalizar e sugerir ações de melhoria que protejam os trabalhadores, assegurando melhores condições de trabalho. A realização dessas atitudes estratégicas está de acordo com os resultados obtidos por Tauer e Belbase (1987).

O Instituto Porteira foi desenvolvido no início do ano de 2000, visando atender à parte social da empresa. Como parte do Instituto Porteira, está o Espaço de Cultura, um local construído em parceria com importante importadora e torrefadora europeia, em uma ação inédita da iniciativa privada na zona rural. Equipado com biblioteca e computadores conectados à internet, o espaço se propõe oferecer às crianças e jovens da região, a possibilidade de dispor de um espaço de convivência e cultura, inclusive nos fins de semana, oferecendo oficinas de desenho, leitura e escrita, informática, música e capoeira. Desempenhando tais ações, a empresa atua como o descrito por Pope, Annandale e Morrison-Saunders (2004)

#### **4.4 Manejo Ambiental**

É desenvolvido pela empresa um grande projeto ambiental, com investimentos na implantação, conservação e manutenção de sua política ambiental, atendendo aos requisitos exigidos pelos seus clientes em nível de preservação ambiental. Os principais pontos realizados pela empresa, visando atender á preservação ambiental, são:

- A. Conservação de todas as matas e florestas existentes dentro da fazenda, realizando limpezas, corte de cipós, abertura de clareiras existentes com replantios de espécies nativas, revitalizando a floresta de forma natural;
- B. Conservação de todas as áreas de preservação permanente, ao longo de todos os mananciais e nascentes. A empresa delimita estas áreas e faz plantios de espécies de árvores nativas da região ao longo destas áreas, revitalizando e formando a mata ciliar em todas estas áreas, protegendo-se as nascentes e garantindo o abastecimento de água aos moradores;
- C. Reflorestamentos novos são realizados todos os anos, de forma a estarem formados as áreas totais exigidas pela lei em termos de reserva legal. A empresa tem, em seu projeto, atingir o percentual de 30% de sua área total formada em matas nativas, devido aos reflorestamentos realizados todos os anos. Todas as mudas destes plantios são formadas em viveiro próprio;
- D. Arborizações nas glebas produtivas de café, visando melhorar a produção do café e manter viva as espécies nativas, ocupando assim, áreas que são apenas de exploração dos cafezais;
- E. A empresa proíbe terminantemente, a caça e pesca, visando garantir a multiplicação e crescimento de espécies animais que aqui existem. Todos os efluentes da empresa provenientes do processo de produção e beneficiamento são tratados, e são realizadas aplicações mínimas de defensivos, visando proteger as águas e os animais nativos na propriedade.

A adoção de tais práticas de gestão no manejo ambiental, corrobora com o estabelecido na literatura de referencia (BRASIL, 2012; CONTO; ANTUNES; VACCARO, 2016; TAUER; BELBASE, 1987).

## 5. CONCLUSÕES

Esse trabalho buscou descrever as práticas de gestão, consideradas estratégicas, por parte de uma empresa que produz cafés especiais e que obteve resultados diferenciados em relação à concorrentes tradicionais. Pode-se perceber que os resultados obtidos foram melhorados em função da adoção de práticas estratégicas e gerenciais diferenciadas, com maior foco ao contexto da qualidade do produto, como também em práticas sustentáveis.

A partir da adoção de praticas de planejamento e controle, além de atitudes visando a preservação ambiental e o respeito social, principalmente, no tocante aos

colaboradores da empresa, ela conseguiu melhorar a sua produção de café, tanto em termos de quantidade como de qualidade do produto, e isso desencadeou em um melhor resultado financeiro para os acionistas da empresa.

Além disso, a empresa também passou a ser vista diferentemente pelo mercado, ao adotar modelo de gestão que não se limita apenas ao lucro ou à sustentabilidade financeira. Ou seja, passou-se a focar um modelo de responsabilidade social, interno e externo, baseado tanto na preservação e conservação ambiental como na preocupação com o futuro. A grande vantagem identificada neste modelo foi, sem dúvida, a busca pela sustentabilidade que impulsionou o empresário a adotar práticas de gestão. Desta maneira, os proprietários garantem que, no futuro, a empresa continuará produzindo sem o risco de extinguir-se.

## 6. REFERÊNCIAS

ARAÚJO E SILVA, F.; GONÇALVES, C.A. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v.4, n. 3, p. 458-476, set./dez. 2011.

BRASIL. Lei-12.651-2012. Código Florestal Brasileiro. **Presidência da República - Casa Civil - Subchefia de Assuntos Jurídicos**. Dispõe sobre a proteção da vegetação nativa. 2012. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12651.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12651.html)> Acesso em 16 jun. 2017.

BRYANT, J. R.; SNOW, V. O.: Modelling pastoral farm agro-ecosystems: a review. **New Zealand Journal of Agricultural Research**, v. 51, n. 3, p. 349-363, 2008.

BRONZERI, M. S.; BULGACOV, S. Estratégias na cadeia produtiva do café no norte pioneiro do Paraná: competição, colaboração e conteúdo estratégico. **Revista Organizações Rurais e Agroindustriais**, v. 16, n. 1, p. 77-91, 2014.

CITTADINI, E.D.; LUBBERS, M.T.M.H.; DE RIDDER, N.; VAN KEULEN, H.; CLAASSEN, G.D.H. Exploring options for farm-level strategic and tactical decision-making in fruit production systems of South Patagonia, Argentina. **Agricultural Systems**, n. 98, p. 189-198, 2008.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO (CONAB): **Levantamento da Safra Brasileira - Café**. Segunda Estimativa, Maio 2013. Disponível em <[http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/13\\_05\\_14\\_09\\_35\\_12\\_boletim\\_cafe\\_mai\\_o\\_2013.pdf](http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/13_05_14_09_35_12_boletim_cafe_mai_o_2013.pdf)> Acesso em 19 nov. 2017.

CONCEIÇÃO, O.A.C. A economia brasileira e as mudanças estruturais pós anos 1980: novo paradigma, novas instituições ou novo desenvolvimentismo? **Revista Economia & Tecnologia (RET)**, v. 9, n. 1, Jan/Mar 2013.

CONTO, S. M., ANTUNES JÚNIOR, J.A.V.; VACCARO, G. L. R. A inovação como fator de vantagem competitiva : estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinho orgânicos. **Revista Gestão da Produção**, v. 23, n. 2, p. 397-407, 2016.

FREDERICO, S. Lógica das commodities, finanças e cafeicultura. **Boletim Campineiro de Geografia**, v. 3, n. 1, 2013. Disponível em:

<[http://agbcampinas.com.br/bcg/index.php/boletimcampineiro/article/viewFile/91/v.%203,%20n.%201,%202013%20%20L%C3%B3gica%20das%20commodities,%20finan%C3%A7as%20e%20cafeicultura%20\(PDF\)](http://agbcampinas.com.br/bcg/index.php/boletimcampineiro/article/viewFile/91/v.%203,%20n.%201,%202013%20%20L%C3%B3gica%20das%20commodities,%20finan%C3%A7as%20e%20cafeicultura%20(PDF))> Acesso em 18 jul. 2018.

FREIRE, A.H.; REIS, R.P.; VEIGA, R.D.; FONTES, R.E. Gestão e eficiência econômica da cafeicultura no sul de Minas Gerais: uma abordagem pela análise envoltória e pela fronteira estocástica. **Simpósio de Pesquisa dos Cafés do Brasil**. Araxá, MG. 2011.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. Editora Atlas. São Paulo, 2009.

INTERNATIONAL TRADE CENTRE (ITC): **The Coffee Exporter's Guide**. Third edition. 2012. Disponível em <<http://www.intracen.org>> Acesso em 20 jul. 2018.

INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION (ICO): **Trade Statistics Tables**. 2018. Disponível em <[http://www.ico.org/trade\\_statistics.asp](http://www.ico.org/trade_statistics.asp)> Acesso em 20 jul. 2018.

KUMBHAKAR, S. C. Efficiency estimation in a profit maximising model using flexible production function. **Agricultural Economics**, v. 10, n 2. p. 143-152, 1994.

KOEIJER, T. J.; WOSSINK, G. A. A.; A.B. SMIT, A.B.; JANSSENS, S.R.M.; RENKEMA, J.A.; P.C. STRUIK, P.C. Assessment of the quality of farmers' environmental management and its effects on resource use efficiency: A Dutch case study. **Journal Agricultural Systems**, v. 78, p. 85-103, 2003

LAMONICA, M.T.; FEIJÓ, C.A. Indústria de transformação e crescimento: uma interpretação para o desempenho da economia brasileira nos anos 1990 e 2000. **Revista Economia & Tecnologia (RET)**, v. 9, n. 1, Jan/Mar 2013.

LEIBENSTEIN, H. Allocative Efficiency vs. X-Efficiency. **The American Economic Review**, v. 56, nº 3, p. 392-415, 1966.

MARDANI, M.; SALARPOUR, M. Measuring technical efficiency of potato production in Iran using robust data envelopment analysis. **Information Processing in Agriculture. China Agricultural University**, v. 2, n. 1, p. 6-14, 2015.

MARION, J. C. **Contabilidade Rural: contabilidade agrícola, contabilidade da pecuária, imposto de renda pessoa jurídica**. 8ª edição, 2ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

MOREIRA, A.P.M.; COSTA, C.: Avaliação das ferramentas de gestão em fazendas certificadas de café na região de Monte Carmelo - MG. **Revista GETEC**, v.2, n. 4, p.25-43, 2012.

MOREIRA, V.R.; BARREIROS, R.F.; PROTIL, R.M.: Portfolio de produção agropecuária e gestão de riscos de mercado nas cooperativas do agronegócio paranaense. **Revista de Administração da USP**, v. 46, n.4, p.325-341, out./nov./dez., 2011.

NEWMAN, S. The role of international commodity exchanges in the formation and transmission of prices and price risk along international coffee chains. **Working Paper**, n. 12, 2008. NCCR Trade Regulation. Disponível em [www.nccr-trade.org](http://www.nccr-trade.org) Acesso em 20 jul. 2018.

PEARCE, D. Substitution and sustainability: some reflections on Georgescu-Roegen. **Journal Ecological Economics**, v. 22, n. 3, p. 295-297, 1997.

PEREIRA, M. F. e OLIVEIRA, F. V. O processo de aquisição como estratégia organizacional podendo gerar vantagem competitiva: um estudo de caso no mercado brasileiro de distribuição de combustíveis. **Revista de Administração - UFSM**, v.6, nº 2, p. 395-414, 2013.

PERVANÇON, F. When farmers integrate sustainable development in their strategy thank a tree: the sustainable farm tree. **Journal Sustainable Agriculture**. p. 111-120, 2006.

POPE, J.; ANNANDALE, D; MORRISON-SAUNDERS, A. Conceptualising sustainability



- assessment. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 24, n. 6, p. 595–616, 2004.
- PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- RAHMAN, S. Profit efficiency among bangladeshi rice farmers. In: International Conference of Agricultural Economists, 25, 2003, Durban. **Anais...** Durban, South Africa, p. 591–604.
- ROUGOOR, C. W.; TRIP, G.; HUIRNE, R. B. M.; RENKEMA, J. A. How to define and study farmers' management capacity: theory and use in agricultural economics. **Agricultural Economics**, v.18, p. 261–272, 1998.
- SANTOS, A.C. **Gestão de organizações no agronegócio**. Texto acadêmico. Universidade Federal de Lavras. UFLA/FAEPE. 2000.
- SUTTER, M. B.; BARAKAT, S. R.; MASSAINI, S. A.; PORTO, M. C. G.; MARINHO, B. L. Estudo sobre a utilização de atributos da identidade cultural brasileira como fonte de vantagem competitiva no segmento de moda. **Revista Administração em Diálogo**, v.16, n. 1, p. 130–156, 2014.
- TANURE, S.; NABINGER, C.; BECKER, J.L. Bioeconomic model of decision support system for farm management. Part I: Systemic conceptual modeling. **Revista Agricultural Systems**, n. 115, p. 104–116, 2013.
- TAUER, L. W. E; BELBASE, K. P. Technical efficiency of New York dairy farms. **Northeastern journal of agricultural and resource economics**, v.16, n. 1, 1987.
- TAUNAY, A. E. **História do café no Brasil: no Brasil Imperial 1822-1872**. Rio de Janeiro, Departamento Nacional do Café, 1939.
- TRIP, G.; THIJSSSEN, G. J.; RENKEMA, J. A. E; HUIRNE, R. B. M. Measuring managerial efficiency: the case of commercial greenhouse growers. **Agricultural Economics**, v. 27, n. 2, p. 175–181, 2002.
- UNICAMP (Universidade Estadual de Campinas) **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio**. Cadeia Café. Nota Técnica Final. Campinas, Dezembro, 2002.
- VALENTE, M. L. C.; MOURA, A.D. Impactos do uso de máquinas despulpadoras de café na organização da cadeia produtiva na microrregião de Viçosa (MG): o caso da Incofex. In: Congresso Brasileiro Economia, Administração e Sociologia Rural, 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: SOBER, 2005.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20–37, 2000.
- VESTENA, F. S.; NOVAES, A.L.; HALL, R.J.; CORRÊA, F.T.B.S.; LOPES, A.C.V.: Análise da utilização de ferramentas contábeis e gerenciais de controle financeiro no ramo do agronegócio na região da Grande Dourados-MS. **Revista de Inovação, Gestão e Produção (INGEPRO)**, v. 3, n. 1, Jan., 2011.
- VIANA, F. L. E.; BARROS NETO, J. P.; AÑEZ, M. E. M.; FERNANDES, J. A. L. Fontes de obtenção de vantagem competitiva em empresas industriais: uma análise nas indústrias têxtil e de calçados do Ceará. **Documentos Técnicos Científicos**, v. 43, n. 3, p. 533–560, 2012.
- VOLPATO, G. L. O método lógico para redação científica. **RECIIS**, v.9, n. 1, p. 1-14, 2015.
- WANG, J. Production efficiency of Chinese agriculture: evidence from rural household survey data. **Agricultural Economics**, v.15, n. 1, p. 17–28, 1996.

WEN-CHENG, W.; CHIEN-HUNG, L.; YING-CHIEN, C. Types of competitive advantage and analysis. **International Journal of Business and Management**, v. 6, n. 5, p. 100-104, 2011.

WOODWARD, S. J. R.; ROMERA, A. J.; BESKOW W. B.; LOVATT S. J.: Better simulation modelling to support farming systems innovation: Review and synthesis. **Revista New Zealand Journal of Agricultural Research**, v. 51, n. 3, p.235-252, 2008.

---

*Gilson Rogério Marcomini*

Doutorando em Engenharia Agrícola na Faculdade de Engenharia Agrícola da Universidade de Campinas (UNICAMP). Professor de Educação Básica, Técnica e Tecnológica no Instituto Federal de Ciências e Tecnologia, campus São João da Boa Vista. (gilson.professor@yahoo.com.br)