



ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS UTILIZADAS NA PRODUÇÃO DE CAFÉS ESPECIAIS: ESTUDO DE CASO NAS FAZENDAS ARAÚJO

Denise Ferreira de Araújo¹, Isabelle Werner de Lemos Brissio², Lidiane Hott de Fúcio Borges³, Walter Rodrigues Toledo⁴, Josimeire Aparecida Garcia⁵

¹Graduação em Marketing, UNIFACIG, Manhuaçu-MG, denisedfaaraujo@gmail.com.

²Mestrado em Administração, UNIFACIG, Manhuaçu, isabelle.brissio@sempre.unifacig.edu.br

³Mestrado em Ciência e Engenharia dos Materiais, UNIFACIG, Manhuaçu, pedagogia@unifacig.edu.br

⁴Pós Graduação Controladoria, UNIFACIG, Manhuaçu-MG, walter.rodrigues@sempre.unifacig.edu.br

⁵Mestrado em Desenvolvimento Local, UNISUAN, Manhuaçu, josemeire@sempre.unifacig.edu.br

Resumo: Realizou-se nesta pesquisa, um estudo de caso único em uma empresa familiar que atuante no setor de cafés especiais, desde 2014, buscou-se identificar os principais aspectos estratégicos mercadológicos aderidos pela gestão organizacional em suas gerações. A análise foi realizada na empresa familiar Fazendas Araújo, da região Matas de Minas, perpassando as três gerações existentes na empresa, objetivando-se identificar as estratégias mercadológicas utilizadas para a geração de valor e promoção dos cafés especiais produzidos na região amostral de Manhuaçu – MG. Para a análise utilizou-se como método de pesquisa uma réplica adaptada do estudo feito por Giacchetta (2011). Conforme, as informações apresentadas por meio dos questionários as Fazendas Araújo utilizam-se da estratégia de crescimento, buscando expandir sua participação no mercado, além de gerar valor a marca. Alcançando seus objetivos, baseados no reconhecimento, visibilidade e conhecimento do mercado de cafés especiais. As Fazendas Araújo atualmente são reconhecidas como um fornecedor de cafés especiais e *commodities* de confiança, tornando seu processo de comercialização mais abrangente e constante.

Palavras-chave: Cafés Especiais. Estratégias Mercadológicas. Qualidade. Desempenho Organizacional. Marketing.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

MARKET STRATEGIES USED IN THE PRODUCTION OF SPECIALTY COFFEES: CASE STUDY IN ARAÚJO FARMS

Abstract: This study evaluated a family business that operates in the specialty coffee sector, since 2014, addressing the main strategic market aspects adhered to by organizational management in its generations. The analysis was carried out in the family company Fazendas Araújo, in the Matas de Minas region, passing through the three existing generations in the company, aiming to identify the marketing strategies used to generate value and promote the specialty coffees produced in the sampling region of Manhuaçu - MG. For the analysis, we used as research method an adapted replica of the study made by Giacchetta (2011) through a semi-structured interview, seeking the period of commodity production until 2013, with the first generations and third generation on the production of specialty coffees, from 2014. Accordingly, the information presented through the questionnaires and model of the five competitive forces the Araújo Farms use the growth strategy, seeking to expand their market share, in addition to generating brand value. Achieving its objectives, based on recognition, visibility and knowledge of the specialty coffee market. Araújo Farms are currently recognized as a reliable supplier of specialty coffees and commodities, making their marketing process more comprehensive and constant

Keywords: Specialty Coffees. Marketing Strategies. Quality. Organizational Performance. Marketing.

INTRODUÇÃO

A informação é indispensável para obter sucesso no mercado, na cafeicultura não é diferente, principalmente na produção de cafés especiais, necessitando utilizar as informações recolhidas de maneira estratégica para gerenciar suas ações mercadológicas, para que possa gerar realce a qualidade e unicidade de seus grãos especiais (LEMONS; TEIXEIRA, 2020).

Na segmentação de cafés especiais são desenvolvidas técnicas para o controle de qualidade, realizando uma seletiva coleta de grãos, dando destaque a unicidade dos cafés especiais, gerando

maior lucratividade econômica aos cafeeiros, e influenciando novos hábitos de consumo na sociedade (SILVA *et. al.*, 2020).

No setor cafeeiro é essencial buscar por conhecimento de maneira interna e externa, relacionando-as com a perspectiva de produção, manejo e comercialização, além dos fatores econômicos, governamentais e políticos, para que possa gerir um bom empreendimento e estratégias mercadológicas coniventes com seus objetivos (LEMO; TEIXEIRA, 2020, PEREIRA *et. al.*, 2021).

Diante disso, o problema de pesquisa é: Qual a diferenciação da percepção geracional dos agricultores cafeeiros sobre a importância das estratégias mercadológicas na evolução da marca de cafés especiais?

O objetivo é identificar a percepção sobre as estratégias mercadológicas utilizadas na evolução da marca de cafés especiais pelas gerações de gestores nas Fazendas Araújo localizada na região Manhuaçu – MG. Os objetivos secundários serão (a) identificar a luz das teorias estratégicas mercadológicas para aplicação no setor de cafés especiais; (b) identificar a evolução da percepção das gerações sobre a importância da utilização de estratégias mercadológicas cafeeiro; (c) propor uma análise estratégica mediante as realizações históricas e o desenvolvimento da estratégia das marcas de cafés especiais.

O artigo tem como metodologia analisar os empecilhos relacionados ao mercado de cafés especiais, baseando-se na réplica adaptada do autor Giacchetta (2011) sobre a perspectiva do agricultor cafeeiro, e consecutivamente vislumbrar-se dos dados secundários obtidos durante o processo. O estudo passa por tópicos de avaliação que identificam os aspectos teóricos sobre estratégias mercadológicas e empresas de cafés especiais, explicita o processo metodológico utilizado para obtenção dos dados primários, perpassa pela avaliação de dados até a conclusão com a descrição da resposta problema que abarcou o cerne da pesquisa.

De acordo com Matte e Machado (2016) o processo de sucessão é baseado no privilégio de seletividade ou a escolha de um único sucessor, excluindo os demais sucessores, afim de garantir a continuidade de sua empresa. Entende-se por sucessão a transferência do controle ou gerenciamentos dos negócios, para os filhos sucessores ou outra geração, proporcionando a continuidade do negócio familiar, como consequente o nome da família, funções produtivas e sociais dos estabelecimentos.

Para formar as novas gerações, os pais confiavam aos filhos por meio da repartição de áreas para continuidade do negócio familiar, calhando aos filhos apenas aceitar a decisão de seu pai e ao encargo lhe dado. Todavia, é possível constatar-se que o processo sucessório era arquitetado sobre a figura paterna, possuindo todo o poder de decisão, determinando o momento mais oportuno para a transferência do patrimônio ao seu sucessor (MATTE; MACHADO, 2016).

O segmento cafeeiro brasileiro tem se desenvolvido gradativamente em relação ao mercado global, baseando-se em uma ampla transformação produtiva e organizacional, que evidencia a introdução de estratégias para agregar valor ao produto, na gestão de qualidade e atenção ao bem-estar de seus colaboradores, para que possam responder as exigências dos consumidores (PASETO, 2018, GUIMARÃES *et. al.*, 2016).

Segundo Guimarães *et. al.* (2016) os cafeicultores que optam pelo segmento de cafés especiais, estão sujeitos a enfrentar obstáculos ligados a mudanças tecnológicas e à comercialização do próprio. Os lotes de cafés especiais necessitam de uma negociação individual, porém apresenta reluta por parte de produtores, algumas cooperativas e/ou exportadores que estão acostumados a conciliar grandes volumes a preços menores, dificultando sua adaptação sobre as transformações do mercado cafeeiro.

O café especial é admirado pela sua característica sensorial única, que proporciona o equilíbrio perfeito entre aroma, sabor, doçura, corpo, acidez e finalização, além de não apresentar impurezas e/ou defeitos em seus grãos rigorosamente selecionados, porém é necessário respeitar critérios de sustentabilidade ambiental, econômica e social, para obter a certificação de qualidade (GUIMARÃES *et. al.*, 2019; SILVA *et. al.*, 2020; LEMOS e TEIXEIRA, 2020).

A produção de cafés especiais vislumbrou-se da procura dos cafeicultores pela diferenciação de mercado, com a estratégia de gestão estruturada na conquista de novos consumidores que estarão dispostos a pagar um valor mais alto, por um produto de qualidade e com características únicas, mas devido ao alto custo de produção e maquinários específicos para preservação da qualidade dos grãos, cria-se um obstáculo econômico para os produtores de cafés especiais (GUIMARÃES *et. al.*, 2016).

Para obter diferenciação de mercado é necessário inovar no seu processo produtivo e comercialização, na cafeicultura não é diferente, para produzir cafés de alta qualidade é necessário ter um processo produtivo bem planejado, devido a disponibilidade limitada (micro lotes), envolvendo processos produtivos bem estruturados e que devem ser aplicados da maneira correta, desde a história

do cultivo a preparação. Contudo, não existe preços fixos para o mercado cafeeiro, tendo como base de negociação a qualidade, procedência e preparo (RAMOS *et. al.*, 2019; LEMOS e TEIXEIRA, 2020).

De acordo com os dados divulgados pelo Instituto CNA (2021), o PIB no setor cafeeiro, apresentou queda no faturamento de 5,74%, devido à menor produção anual esperada (-22,62%), visualizando também a alta de 21,83% nos preços. Pressupondo-se que a menor produção é reflexo do recuo na produtividade e área destinada à produção, devido as condições climáticas desfavoráveis no início do ciclo produtivo e à diminuição da safra, principalmente na qualidade arábica.

METODOLOGIA

Esta pesquisa terá como avaliação um estudo de caso único, em uma propriedade da Região Matas de Minas, onde concentra-se um processo produtivo de commodities e cafés especiais, a propriedade foi selecionada pelo seu empenho na região e no mundo com a participação e premiação em diversos concursos regionais, nacionais e mundial de cafés especiais, desenvolvido nas Fazendas Araújo.

O estudo obtém caráter qualitativo, com objetivo descritivo, com coleta de dados primário por meio de entrevista e questionário, aplicados nas três gerações que atuam na administração das Fazendas Araújo, elaborados por meio de réplica da pesquisa de Giacchetta (2011) e adaptações de variáveis acrescidas na perspectiva deste estudo. Os objetivos da pesquisa descritiva salientam-se da descrição de características, presentes em determinada população, fenômeno ou relação entre variáveis, tendo seus fatos observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, não sendo influenciado em nenhuma hipótese pelo pesquisador. No entanto, a pesquisa descritiva é denominada pela sua composição de técnicas padronizadas de coleta de dados, como os questionários e a observação sistêmica de ocorridos (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A metodologia de coleta de dados perpassará por uma entrevista com roteiro padrão e um questionário semiestruturado, que replicará o estudo de Giacchetta (2011), com acréscimos de variáveis, a que possibilitará entrevistador maior flexibilidade. Será utilizado estratégias e táticas adequadas para reduzir as chances de influenciar ou/e inibir o entrevistado durante a realização das entrevistas, que foram desenvolvidas in loco (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Para obtenção de resposta da problemática deste estudo, foi realizado uma entrevista semiestruturada com as três gerações da família Araújo, sendo eles: avó; filhos e cônjuges; e netos. E um questionário semiestruturado para a geração mais nova, os netos. Objetivando identificar as estratégias mercadológicas utilizadas para geração de valor e promoção dos cafés especiais.

Para desenvolver a análise da realidade e da evolução das estratégias mercadológicas da marca de cafés especiais das Fazendas Araújo, realizou-se uma metodologia de entrevista com roteiro básico para os entrevistados, sendo um voltado para produção de cafés *commodities* até o ano de 2013, e outro para identificar a evolução da marca sobre o início da produção de cafés especiais em 2014.

O roteiro da entrevista fora baseado no estudo desenvolvido por Giacchetta (2011), a qual realizou-se uma réplica com acréscimos de variáveis, que completaram o objetivo deste estudo. Visando uma identificação da evolução estratégica de *marketing* o método de questionário, baseou-se em duas abordagens, trazendo uma liberdade no primeiro momento para que os entrevistados discorressem sobre as estratégias que cada geração utilizava

Relata-se a ordem das entrevistas realizadas in loco com os representantes das Fazendas Araújo: Primeira entrevista com roteiro discursivo semiestruturado, realizada com a Sra. Rosimel, cônjuge do segundo filho; Segunda entrevista, com roteiro discursivo semiestruturado, realizada com Sr. José Marques de Araújo; Terceira entrevista, com roteiro discursivo semiestruturado, realizada com Sra. Leni de Sousa Cardoso. Quarta entrevista, realizado com roteiro discursivo semiestruturado, realizada com Sr. Rafael Marques de Araújo.

A entrevista gerou informações para análise dos dados, a que foram desenvolvidas variáveis exploradas e respondidas ao decorrer das entrevistas. Contudo, se faz importante considerar que os indivíduos estiveram cientes dos objetivos deste estudo, além de deixar explícito para os respondentes o papel do pesquisador. Os dados foram coletados no local onde acontece a produção de cafés, possibilitando à análise das entrevistas, observações e levantamento de dados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Região das Matas de Minas é conhecida por ser pioneira na produção de cafés especiais, composta por 64 municípios, situada em uma área da Mata Atlântica, no leste do estado de Minas Gerais. Os métodos de produção se destacam pela sustentabilidade, tendo como predominância a agricultura

familiar, que beneficia a população de maneira econômica e social, além dos fatores culturais presentes na cafeicultura da região (REGIÃO DAS MATAS DE MINAS, 2021).

As propriedades das Fazendas Araújo se localizam no interior de Manhuaçu – MG, tendo como sua característica de maior destaque a produção de cafés especiais, que se deu início no ano de 2014, porém a empresa familiar não deixou de produzir cafés *commodities* em larga escala, devido a estes serem a principal fonte de renda da empresa familiar.

A história da família cafeicultora se iniciou com as matriarcas da família, Leni de Souza Cardoso e José Araújo Cardoso, e logo depois iniciou-se a segunda geração composta por seus dois primogênitos José Marques de Araújo e Sebastião de Araújo, e suas conjugues. Está geração focou na expansão e aprimoramento do processo produtivo, através de maquinários, armazenamento, transporte e terreiros acimentados para secagem dos grãos, a que por meio deste foi possível estabelecer critérios de produção em larga escala dos *commodities*, além de investir em novas propriedades e ampliar os locais de produção de seus grãos.

Após o falecimento de Sebastião de Araújo em 2011, deu-se início a terceira geração, em que permanece até os dias atuais, composta pela viúva Rosimel Ferreira de Araújo e filhos, e os três primogênitos de José Marques como os responsáveis pelos processos produtivos.

Nesta geração estabeleceu-se o início da produção de cafés especiais, tendo como foco a qualidade e reconhecimento perante o mercado, utilizando-se de métodos produtivos mais rigorosos e maquinários específicos para preservar a qualidade de seus grãos. Mediante a isto, iniciou o processo de comercialização e a ingressão em concursos de cafés especiais, tendo como principais o Prêmio Ernesto Illy de Qualidade Sustentável do Café.

Percepção estratégica de gestão de marketing

As Fazendas Araújo, localizada no interior de Manhuaçu – MG, representada por suas gerações atuantes na administração apresentaram quando questionados sobre os fornecedores da empresa, adquiriu-se resultados distintos perante as três gerações, conforme relatado por Leni (primeira geração) a utilização de apenas produtos do comércio local. Para Rosimel (segunda geração) utilizavam-se de apenas três fornecedores distintos. José Marques (segunda geração) relatou-se que utilizavam apenas um fornecedor.

Para Rafael (terceira geração) são utilizados diversos fornecedores, tendo apenas três apenas como os principais. Tais afirmações entram em concordância com Paseto (2018), devido ao desenvolvimento gradativo, que está nitidamente associado ao processo produtivo adotado pelas gerações, observa-se que na primeira geração não era priorizado os insumos de qualidade, mas sim, os que se localizavam mais perto de sua região. Já na segunda geração foi ampliado os processos produtivos, investindo-se em maquinários, infraestrutura e expansão das propriedades para cultivo dos cafés. Diferentemente da geração atual, que se porta de uma maior gama de fornecedores, podendo escolher/definir o fornecedor que mais irá proporcionar soluções a seus problemas ou/e maior poder de barganha para os compradores.

Quando se questionou a respeito das formas de comercialização dos produtos da empresa, obteve-se variáveis diferentes, sendo descrito por Leni (primeira geração) que a comercialização era realizada apenas há um comprador próximo da região. Rosimel (segunda geração) relatou-se que a comercialização era realizada apenas por corretores de cafés. Para José Marques (segunda geração) é comercializado apenas por cafés em coco e sacas limpas. Já para Rafael (terceira geração) a comercialização é realizada de maneira direta com os exportadores de cafés, em que se avalia o padrão de qualidade e os custos logísticos para exportação.

Contudo, é possível identificar os diferentes métodos utilizados pelas gerações durante a comercialização dos cafés, além das controvérsias sobre o termo comercialização. As afirmações acima apresentam concordância ao pensamento científico dos autores Silva e Santos (2020); Reis *et al.* (2021) sobre a necessidade de aplicar ações estratégicas para otimizar sua comercialização de produtos, a que não está sendo utilizada, na primeira e segunda geração da empresa. Diferentemente da terceira geração que exerce maior controle sobre as ações estratégicas de qualidade no momento de comercializar seus cafés.

Questionando-se sobre os compradores da empresa, obteve-se como relato de Rafael (terceira geração) a existência de diferentes tipos de compradores, sendo eles Illy, Stockler, Olan, Burbom e Guaxupé (em grãos crus) e torrados, além da venda direta para o consumidor final. Rosimel (segunda geração) não soube responder, Leni e José Marques (primeira e segunda geração) ambos informaram o mesmo comprador e intermediários.

A evolução dos compradores da empresa ao longo das gerações está nítida, pois Rafael (terceira geração) tem como seus principais compradores empresas que buscam por cafés de qualidade e com produção sustentável, diferentemente dos demais entrevistados que vendiam apenas ao um comprador, não tendo padrões de qualidade evidentes. Assim, pode-se identificar a concordância com os autores Ramos *et. al.* (2019) e Boaventura *et. al.* (2018), a que ambos afirmam que é necessário inovar no processo de produção para que torne a possibilidade de diferenciação maior.

Nesta etapa da entrevista, definiu-se como o entrevistado Rafael (terceira geração), sendo questionado sobre a criação da marca da empresa, de maneira objetiva afirmou-se que a inscrição em concursos e a procura dos consumidores pelos produtos fornecidos pela empresa, servindo como gatilho para a criação da marca Fazendas Araújo.

Conforme relatado na entrevista, a criação de marca proporciona maior destaque de seus produtos, fornecendo impulso para a diferenciação de mercado, conforme descrito por Kotler e Keller (2018) a importância de definir a estratégia a ser utilizada pela empresa, sendo a estratégia de diferenciação responsável para gerar valor ao consumidor e ao mercado.

Quando questionado sobre a quantidade de produtos ofertados hoje no mercado, Rafael (terceira geração) afirmou-se que por enquanto, apenas cafés torrados e em grãos crus. Diante disso, é nítido que a gestão estratégica da empresa está em construção, estudando possibilidades para expandir sua lista de produtos, futuramente, apresentando concordância com os autores Pacheco e Gomes (2018) pelo fato de realizarem ações sobre a gestão de maneira gradativa, a que não será realizada de maneira espontânea, necessitando de estudo e preparação, para expandir sua linha de produtos.

Seguindo a mesma dinâmica de entrevista, foi questionado à Rafael (terceira geração) se planejavam expandir os produtos da marca, afirmando “sim, todo mundo pretende”. Perante tais informações, é evidente que a empresa Fazendas Araújo pretende ampliar sua grade de produtos, a qual demonstram estar cientes que o mercado de cafés especiais está cada vez mais saturado e complexo para novos entrantes, trazendo ao contexto concordâncias com Kotler e Keller (2018) em que todos os negócios utilizam ou deveriam utilizar métodos para definir objetivos e metas para organização a longo prazo, descrita como estratégias com método de alcance.

Nesta etapa da entrevista entrevistou-se as três gerações, a respeito do uso de estratégias de *marketing* na venda do café, a que Rosimel (segunda geração) e Leni (primeira geração) não souberam responder, já José Marques (segunda geração) afirmou-se que utilizam apenas o uso do *marketing* de boca a boca. A geração atual de Rafael relatou que:

O *marketing* é importante, é igual o nome que precisa ser preservado sua marca é seu nome, precisa fazer o máximo possível para preservar a identidade da fazenda, obedecendo as normas sanitárias, da forma mais séria e correta possível, com produtividade e sustentabilidade no processo de produção.

Para Kotler e Keller (2018) o *marketing* é um processo social pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação de oferta e da livre troca de produtos entre si. Diante disso, é possível identificar a restrição de informação sobre a importância do *marketing* na cafeicultura, principalmente no segmento de cafés especiais, de maneira geral todos os entrevistados apresentaram dúvidas ou desconhecimento da importância de utilizar o *marketing* na comercialização de seus produtos.

Retomando a dinâmica de entrevista apenas com Rafael (terceira geração), foi questionado sobre os fatores que influenciaram na decisão de enviar amostras de seus cafés especiais para a Premiação Ernesto Illy, respondendo ao questionamento Rafael afirmou:

Reconhecimento por trabalhar com um café de qualidade e um diferencial pago por sacas, uma maneira de agregar valor ao produto.

Na perspectiva apresentada por Rafael é possível identificar a mudança nas ações estratégicas utilizadas na empresa, através da sua convicção sobre a necessidade em estabelecer padrões de qualidade e métodos de produções sustentáveis, a que nas gerações anteriores não eram utilizadas ou ao menos entendidas como algo relevante, principalmente à inscrição em concursos. Diante disso é possível concordar com os autores Silva *et. al.* (2020) sobre a importância de adotar padrões de produção e construir referências baseadas em pontuações de concursos específicos para produção de cafés especiais.

Seguindo com a entrevista apenas com Rafael (terceira geração), questionou-se sobre os impactos positivos resultantes da Premiação Ernesto Illy para a gestão de marca da empresa familiar perante o mercado e consumidores, e se proporcionou uma maior valorização de marca a empresa:

Quando se fornece cafés para Illy é como uma certificação, por ter alguns padrões que restringem as ofertas ou que fiscalizam os processos produtivos, funcionando como uma certificadora no processo de gerenciamento de funcionários, processo de higienização e limpeza dos produtos, restringindo também o uso de alguns defensores agrícolas, passa uma visão para quem fornece uma visão benéfica para o produtor, tipo uma certificação de produtos sustentáveis.

Conforme descrito a obtenção de certificações como a fornecida na Premiação Ernesto Illy, gera vantagens competitivas e agregam valor ao produto, tais afirmações apresentam concordâncias com a perspectivas de estudo dos autores Silva e Santos (2020) e Reis *et. al.* (2021), a qual descrevem as estratégias de mercado ações influenciadas pelas tendências de mercado, direcionando a busca por qualidade e produtos diferenciados, além das exigências sobre produções sustentáveis.

Contudo, realizou-se o seguinte questionamento para Rafael (terceira geração) “Em sua opinião, concorrer a premiações nacionais é uma estratégia para agregar valor aos seus grãos especiais”, obtendo como resposta:

Com toda certeza, da visibilidade e credibilidade a marca, ajudando na formação da marca.

A evolução de marca está nítida, pois mostra como as gerações investiram em tecnologia e conhecimento para se ingressar no mercado, objetivando a agregação de valor a sua marca, focando em qualidade e produção sustentável, como relatado na pergunta anterior, tais informações apresentam concordância com os autores Silva *et. al.*, (2020) sobre a importância de se estabelecer padrões de referências com base nas pontuações de concursos, devido a visibilidade e credibilidade adquiridas através das premiações.

Existe uma grande evolução nas gestões utilizadas pelas gerações da empresa familiar, iniciando-se pela adição de um novo método produtivo, sendo a produção de cafés especiais, e não apenas as *commodities*. Tais questões, exigiram de seus gestores uma visão diferente sobre a importância do *marketing* para comercialização de cafés especiais, pelo fato de possuírem um público alvo mais exigente e com um poder aquisitivo maior, demandando ações estratégicas diferentes para obtenção de visibilidade à marca, e consecutivamente, agregar valor à marca.

Agricultura familiar e o processo Gerencial

Durante a entrevista questionou-se aos entrevistados sobre os investidores da empresa até 2013, por conseguinte Leni afirmou que apenas seu marido José de Araújo Cardoso, no entanto para José Marques e Rosimel foram respostas unânimes, considerando como investidores José de Araújo Cardoso, José Marques Araújo e Sebastião de Araújo, e Rafael afirmou que apenas a família.

Prosseguindo com a entrevista, abordou-se sobre a administração de recursos humanos na empresa, obtendo-se como resposta de Leni que apenas os proprietários realizavam faziam todos os serviços e produtos da empresa, para Rosimel a mão de obra era realizada com por autônomos e família, José Marques afirmou que era realizada por José, José Marques e Sebastiao, no entanto Rafael afirmou:

Administração familiar, funcionários por contratos – buscando sempre capacitação na parte gerencial e operacional.

Dada a estas informações é inevitável que a perspectiva de gestão tenha evoluído, principalmente em um setor tão saturado como o cafeeiro, a que se consolida com as dinâmicas produtivas utilizadas pelas gerações ao longo do tempo, Rafael demonstra uma visão estratégica, que possibilita visualizar a situação de uma maneira panorâmica, a que se condiz com os autores Pacheco e Gomes (2016) facilitando ao gestor uma tomada de decisão mais assertiva diante as situações vivenciadas.

Ao realizar o questionamento sobre a gestão administrativa da empresa Leni, Rosimel e José Marques afirmaram que todas as questões eram resolvidas no âmbito familiar, já Rafael afirmou:

Mais empresarial possível, tentando usar as normas mais técnicas possíveis – cronograma datado, anotações para precificar os custos para tomadas de decisão no momento de venda, rastreabilidade do lote, pulverização e adubação.

A gestão administrativa nas empresas familiares, é por muitas vezes limitada, contando apenas com as perspectivas dos familiares presentes no momento produtivo, e tal afirmação é condizente com a realidade vivenciada na primeira e segunda geração das Fazendas Araújo. Mas, na terceira geração determinam-se algumas variáveis fora do convívio familiar, pois investem em uma administração mais sucinta a resultados, devido a alteração na dinâmica administrativa, principalmente nas técnicas empresariais utilizadas e citadas pelo mesmo. Tais informações apresentam concordância com os autores Ramos *et. al.*, (2019) e Boaventura *et. al.*, (2018) no contexto de inovar no processo produtivo e principalmente na comercialização dos mesmos.

Sobre os fatores que influenciaram na mudança de produção, deixando de comercializar apenas *commodities* a partir de 2013, deste modo obteve-se como resposta de Leni (primeira geração) e José Marques (segunda geração):

Busca por conhecimento, agregação de valor e meios de produção mais fáceis.

Para Rosimel (segunda geração) tal mudança serviu para obtenção de conhecimento, reconhecimento, preços de vendas mais satisfatórios, participação em concursos, obter contato com outros produtores e fornecedores. Percebe-se em tais opiniões a mudança realizada de maneira gradativa, sobre reconhecimento e agregação de valor à marca. Além, do poder de venda dos cafeicultores durante a comercialização, possibilitando identificar a concordância com o autor Monteiro *et. al.* (2017) em que os mesmos afirmam que tem sido redirecionada a cadeia de valor no setor cafeeiro, principalmente as novas tendências, além da crescente busca por produtos de qualidade e inovadores.

Por fim, questionou-se a Rafael (terceira geração) sobre a quantidades de propriedades utilizadas para produção de cafés, obtendo como resposta o total de 10 propriedades, diante disso, é possível identificar como a empresa familiar se expandiu no mercado, triplicando o número de propriedades sobre a responsabilidade da terceira geração, indagando-se sobre a necessidade de investir em novos métodos de produção, além de ampliar e adaptar a infraestrutura para a produção de cafés especiais, conforme os autores Fernandes *et. al.* (2019) descreveram, sobre a capacidade das gerações em se adaptar à realidade econômica e social vivenciada, refletindo-se por meio da busca por inovação e qualidade.

CONCLUSÃO

Neste estudo retratou-se as estratégias mercadológicas utilizadas pelos cafeicultores na produção de cafés especiais, por meio de um estudo de caso único sobre a empresa familiar Fazendas Araújo, através da perspectiva de cada geração, foi possível identificar as mudanças realizadas na sua gestão empresarial e em seus métodos produtivos aos longos das gerações.

A primeira geração não se portava de uma marca ou produto a ser comercializado ao mercado, devido a sua restrição de compradores e fornecedores da época, que não se portavam de tecnologias específicas para automatizar o processo produtivo de seus cafés, destacando-se que a administração da empresa era realizada apenas por um membro da família. Todavia, sua produção era focada apenas nos *commodities*, não resquícios sobre a ideia de criar uma marca de cafés especiais, muito menos a utilização de estratégias de *marketing*, que na época era incomum ou inexistente para os cafeicultores.

Na segunda geração, evidenciou-se um progresso na gestão, processo produtivo e infraestrutura organizacional, através da implementação de maquinários e infraestrutura, além de ter ampliado a gestão administrava para três membros da família, a que eram discutidos os processos a serem realizados e como seriam realizados. No entanto, a produção foi expandida para novas propriedades com o passar dos anos, porém todo seu processo produtivo era focado em *commodities* e produção em larga escala, sendo comercializados a corretores de cafés próximos da região de origem, não havendo ações de *marketing* evidentes na evolução da marca, ou até mesmo a definição do que seria de fato a marca de sua empresa.

Para a terceira geração a produção de cafés especiais é uma oportunidade para expandir seu mercado de produção, tendo como estímulo as premiações e concursos regionais e nacionais, que possibilitarão receber prêmios referentes ao melhor café do Brasil, e por conseguinte obter reconhecimento e visibilidade a marca, tornando o mercado de compradores mais amplos e com novas oportunidades de expandir sua produção, além de proporcionar um *marketing* forte a marca, por meio

de sites, redes sociais e revistas. Tais premiações redirecionaram a perspectiva sobre o valor do *marketing* para o setor cafeeiro, principalmente por ser considerada a era da tecnologia, a empresa familiar iniciou o *marketing* digital por meio das redes sociais e o *marketing* boca a boca.

Assim conclui-se que as estratégias de *marketing* têm sido desenvolvidas até a segunda geração de maneira inconsciente, a que são realizadas como algo comum e sem valor “teórico científico”, a partir da terceira geração apresenta-se maior controle e percepção sobre a real importância em estabelecer ações estratégicas para ascensão do negócio familiar, principalmente quando se deu início a produção de cafés especiais, e sucessivamente a obtenção de certificados e prêmios. Tais certificações e premiações proporcionaram visibilidade e reconhecimento a marca familiar, além de gerar um *marketing* espontâneo e contundente, porém ainda é necessário investir em ações de *marketing* direcionadas à fidelização de marca e visibilidade perante o mercado.

Após o desenvolvimento deste estudo propõe-se como pesquisa futura a abordagem dos métodos B2B (*Business to Business*) e B2C (*Business to Consumer*) no ramo da cafeicultura familiar, através da negociação direta entre empresa e consumidor (B2B), ou a negociação direta entre empresas (B2C), retratando os métodos adotados pelas empresas familiares e seus consecutivos resultados.

REFERÊNCIAS

A região. **Região das Matas de Minas**. Disponível em: <https://matasdeminas.org.br/>. Acesso em: 17 outubro 2021.

DIB, A. J. et al. Fatores críticos de sucesso nas parcerias estratégicas entre exportadores e produtores de cafés especiais. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 13, n. 2, p. 3-40, agosto 2020. ISSN 1984-3372.

DIRETORIA TÉCNICA DA CNA E CEPEA. Impulsionado por ramo agrícola, PIB do agronegócio cresce 5,35% no 1º trimestre de 2021. **CNA Brasil**, 2021. Disponível em: <https://www.cnabrazil.org.br/boletins/impulsionado-por-ramo-agricola-pib-do-agronegocio-cresce-5-35-no-1o-trimestre-de-2021>. Acesso em: 2 outubro 2021.

GIACCHETA, J. Estratégia Empresarial e vantagem competitiva na produção de cafés especiais. **Biblioteca Digital de Teses e Dissertações - TEDE**, Alfenas, 2011. Disponível em: <http://tede2.unifenas.br:8080/jspui/handle/jspui/47>. Acesso em: 17 outubro 2021.

GUIMARÃES, A. F.; SOUZA, J. P. D.; SCHIAVI, S. M. D. A. Atributo de qualidade e mecanismos de mensuração no subsistema de cafés especiais no Brasil: uma revisão de literatura. **GEPROS: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, v. 15, n. 2, p. 227 - 252, junho 2020. ISSN 1984-2430.

LE MOS, I. W. D.; TEIXEIRA, A. A percepção de gestão de negócios em um grupo de pequenos cafeicultores familiares. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, Minas Gerais, v. 21, n. 1-3, p. 59-71, 2020. ISSN 2238-6890.

MACHADO, A. M. E. J. A. D. Tomada de decisão e a sucessão na agricultura familiar no sul. *Revista de Estudos Sociais*, v. 18, n. 37, p. 130-151, 2016.

PASETO, L. A. Estratégias de competitividade em sistemas de produção de café, 2018.

PRODANOV CLEBER CRISTIANO, E. C. D. F. Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: **Feevale**, 2013.

RAMOS, Gabriel Igor Nogueira et al. direct trade: estratégia para valorização de pequenos produtores de cafés especiais. **Revista de Iniciação Científica da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 9, n. 1, 2018.

ROCHA, A. P. S. Sucessão familiar no meio rural: uma abordagem teórica, 2017. Disponível em: [https://www.univ.edu.br/conteudos/fckfiles/files/SUCCESS%C3%83O%20FAMILIAR%20NO%20MEIO%20RURAL%20UMA%20ABORDAGEM%20TE%C3%93RICA\(2\).pdf](https://www.univ.edu.br/conteudos/fckfiles/files/SUCCESS%C3%83O%20FAMILIAR%20NO%20MEIO%20RURAL%20UMA%20ABORDAGEM%20TE%C3%93RICA(2).pdf).

SILVA, M. G. D. et al. Em busca de sabores, aromas e histórias: uma revisão integrativa acerca dos cafés especiais. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v. 28, n. 3, p. 1-16, agosto 2020.