

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
FECAP
CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

LARISSA XAVIER LIMA CECOTI

PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIOS PARA O
PEQUENO PRODUTOR DE CAFÉ ESPECIAL DO SUL DE
MINAS GERAIS

São Paulo

2023

LARISSA XAVIER LIMA CECOTI

**PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIOS PARA O
PEQUENO PRODUTOR DE CAFÉ ESPECIAL DO SUL DE
MINAS GERAIS**

Artigo apresentado ao Programa de Mestrado em Administração do Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero.

São Paulo

2023

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Prof. Dr. Edison Simoni da Silva
Reitor

Prof. Dr. Ronaldo Fróes de Carvalho
Pró-reitor de Graduação

Prof. Dr. Alexandre Sanches Garcia
Pró-reitor de Pós-Graduação

FICHA CATALOGRÁFICA

C388p

Cecoti, Larissa Xavier Lima

Proposta de modelo de negócios para o pequeno produtor de café especial do sul de Minas Gerais / Larissa Xavier Lima Cecoti. - - São Paulo, 2023.

37 f.

Orientador: Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero

Artigo (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado Profissional em Administração.

1. Planejamento estratégico. 2. Café - cultivo. 3. Trabalhadores do cultivo do café. 4. Planejamento empresarial.

CDD 658.4012

Bibliotecário responsável: Daniele M. de Sousa, CRB- 8/010476

LARISSA XAVIER LIMA CECOTI

**PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIOS PARA O PEQUENO PRODUTOR DE
CAFÉ ESPECIAL DO SUL DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração no Programa de Mestrado Profissional em Administração.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof^a. Dr^a. Miriam Pires Eustáchio de Medeiros Vale
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Prof. Dr. Eduardo Vilas Boas
Escola Superior de Empreendedorismo – SEBRAE SP

Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero.
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 30 de junho de 2023

Agradecimentos

Agradeço a todos os envolvidos neste caminho de concretização do Mestrado: os meus familiares, os meus professores, os funcionários da FECAP, que sempre foram solícitos, tanto na biblioteca, quanto na cantina, na limpeza e na recepção e ao meu professor, Dr. Edson Ricardo Barbero, em especial, pela paciência, amizade e orientação, as quais foram de grande relevância para a realização deste trabalho, haja vista que o Mestrado é um divisor de águas na minha vida, pois me ensinou a olhar tudo de maneira mais clara, a entender como buscar a origem e o valor da informação fidedigna por meio das pesquisas científicas.

Proposta de modelo de negócios para o pequeno produtor de café especial do sul de Minas Gerais.

Larissa Xavier Lima Cecoti
Mestre em Administração.
E-mail: larissaxl@hotmail.com

Resumo

O objetivo desta dissertação é propor um modelo de negócios para pequenos produtores de café especial, visando aumentar a competitividade e receita, ao adotar um modelo de negócios inovador centrado no produtor de café especial, propondo a criação de canais diretos de comercialização, integração e parceria com comerciantes. Essas estratégias podem ajudar a melhorar as condições de vida desses pequenos produtores e promover desenvolvimento socioeconômico das comunidades rurais por meio da comercialização direta diminuindo a dependência de trading e cooperativas. Foi utilizado a metodologia proposição descritiva, encontrando evidências de que os produtores não possuem conhecimento técnico quanto a modelo de negócios, chegando à conclusão de que o modelo de negócios referencial proposto neste trabalho servirá como uma ferramenta para direcioná-los a comercializar esse produto de forma autônoma. Os resultados obtidos sugerem a continuidade da pesquisa direcionando outros canais, bem como aplicação da pesquisa em instituições parceiras desses produtores como sindicatos e palestras.

Palavras-chave: Café Especial. Modelo de Negócios. Produtor Rural. Café. Canvas.

Abstract

The objective of this dissertation is to propose a business model for small specialty coffee producers to increase competitiveness and revenue, by adopting an innovative business model centered on the specialty coffee producer proposing the creation of direct marketing channels, integration and partnership with traders. These strategies can help improve the living conditions of these small producers, promote socio-economic development of rural communities through direct marketing, and reduce the dependence on trading and cooperatives. The descriptive proposition methodology was used, finding evidence that the producers do not have technical knowledge about business models, reaching the conclusion that this referential business model proposed in this work will serve as a tool to direct them to commercialize this product

autonomously. The results obtained suggest the continuity of the research directing other channels, as well as the application of the research in partner institutions of these producers such as unions and lectures.

Keywords: Specialty Coffee. Business Model, Rural Producer. Coffee. Canvas.

1 Introdução

É crescente o interesse de acadêmicos, gestores e outros profissionais de mercado por modelo de negócios diferenciados, que suportem atividades inovativas bem-sucedidas, especialmente quanto a aplicação eficaz da estratégia e da capacidade de inovação, tidas como relevantes na criação de valor e da captação de vantagens competitivas como forma de diferenciar-se da concorrência. (Donadon & Santos, 2020, p.338).

“Uma empresa se revela inovadora não somente por seus produtos e processos tecnológicos, mas por suas aspirações de inovar, altamente articulada à estratégia de inovação, à capacidade de inovação, a um modelo de negócios focado na dinâmica do mercado.” (Ceretta, Reis & Rocha, 2016 p.56; Ginting, 2015 p.441).

O modelo de negócios é algo dinâmico, utilizando importantes conceitos da literatura da administração, os padrões podem se basear em desagregação, cauda longa, plataforma multilateral, grátis e modelo de negócios abertos. Um modelo de negócios pode incorporar diversos padrões. (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Para Osterwalder e Pigneur (2011), o modelo de negócios caracteriza-se como uma representação abstrata dos elementos-chave de um empreendimento: o que será vendido, a quem será comercializado, quais os processos essenciais para o desenvolvimento do produto e como ocorrerá a interação mercadológica entre empresas e clientes. É um processo que guiará a empresa na definição e implementação da estratégia, por meio das estruturas, processos e sistemas organizacionais, de forma simples na descrição de fatores essenciais para um empreendimento criar valor.

Notadamente o setor de alimentos e bebidas tem passado por processo de valorização e diversificação, associados a inúmeros fenômenos socioeconômicos que tem fomentado a necessidade diversificada de produtos com novas características e apelos mais adequados a mudança de perfil e aos hábitos dos consumidores. (Arcese, Flammini, Lucchett, & Martucci, 2015; Bresciani, 2017; Franceschelli, Santoro, & Candelo, 2018).

Diante de novos cenários e hábitos dos consumidores surge a crescente demanda pelo café especial, com padrões de exigência internacional e elevado nível de qualidade. (Oliveira, Elias, & Lessa, 2008).

Dados do Conselho dos Exportadores de Café do Brasil (<http://www.cecafe.com.br>, recuperado em 12 de janeiro, 2023), “apontam que o Brasil é o maior caso de sucesso no mundo do café, sendo o maior produtor e exportador mundial de café e segundo maior consumidor mundial. Estima-se que em cada 3 xícaras de cafés consumidas no mundo, 1 é do Brasil”.

Segundo a Brasil Specialty Association (<http://www.bsca.com.br>, recuperado em 12 de janeiro, 2023), os atributos de qualidade de um café especial englobam uma vasta gama de conceitos, indo de características físicas como origem, variedade, cor e tamanho, até preocupação com questões ambientais e sociais, como sistema de produção e as condições em que a mão de obra cafeeira trabalha.

“O valor de venda para os grãos especiais apresenta um sobrepreço que pode variar entre 30% a 40% em alguns casos passando de 100% comparado com cafés de forma convencional” (Dornela, Silva, Paula, & Paula 2017, p.1).

O leilão dos melhores cafés especiais do Brasil, na safra de 2021, bateu três recordes no dia 20 de dezembro de 2022. O pregão, realizado em plataforma on-line, registrou o maior preço médio da história em dólares e reais ao atingir US\$14,83 por libras-peso, o equivalente a R\$11.152,33 (US\$1.961,71) por saca de 60 kg. A arrecadação total foi de R\$2.127.649,91 (US\$374.256,80), o melhor nível alcançado desde o primeiro certame de Cup of Excellence no País, em 1999. (<http://www.cupofexcellence.org>, recuperado em 12 de janeiro, 2023).

Desta forma, espera-se desenvolver um modelo de negócios para servir de referência ao pequeno produtor de café especial do Sul de Minas Gerais.

O Problema de pesquisa é qual modelo de negócios mais adequado para que os produtores de café possam usar como referência para explorar oportunidades decorrentes do café especial?

Como justificativa desta pesquisa pode-se destacar o valor agregado a saca de café especial, que ganhou destaque no mercado internacional e está conquistando espaço no mercado nacional, motivo para incentivar os produtores de café por meio de um modelo de negócios para que possam ter maior rentabilidade e posicionamento do seu produto, contribuindo com o desenvolvimento de estudos sobre essa temática.

O Brasil tem cerca de 264,9 mil produtores, sendo 80% cafeicultura familiar e o 5º mais importante produto no agronegócio brasileiro, segundo dados apontados pela CECAFE (<http://www.cecafe.com.br>, recuperado em 23 de janeiro, 2022), entretanto, o pequeno produtor de café é o que menos ganha na cadeia produtiva, pois as cooperativas, exportadores e torrefadores adquirem o café do produtor por um valor baixo e comercializam por meio de modelo de negócios agregando valor ao produto.

A Associação Brasileira da Indústria do Café (<http://www.abic.com.br>, recuperado em 23 de janeiro, 2022) aponta que o café é o alimento com maior média de consumo diário per capita, tendo um crescimento de 1,5% a 2% ao ano, identificando que somente o consumo brasileiro aumentou 162% nos últimos 20 anos.

Dados da CECAFE (<http://www.cecafe.com.br>, recuperado em 23 de janeiro, 2022), apontam que até 2030 o consumo mundial pode passar de 200 milhões de sacas, isso indica que o Brasil poderá dobrar a produção em menos de oito anos, resultando em participação no consumo mundial de 2,5%.

Por fim, a cafeicultura e sua expressiva representatividade econômica e social no país, requer constantes estudos que visem o melhor entendimento deste mercado, com enfoque na produção, na comercialização, no consumo, entre outros aspectos. Por este motivo, os resultados pretendidos com o modelo de negócios visam munir produtores e demais partes envolvidas neste mercado, fomentando a reflexão e discussão e que, posteriormente resultem em melhorias (Maciel, 2020)

2 Referencial Teórico

2.1 Modelo de negócios

Na literatura acadêmica o termo *business model* surge pela primeira vez em 1975 (Ghaziani & Ventresca, 2005), ganhando proeminência a partir dos anos noventa, em decorrência dos negócios emergentes das empresas “ponto com”, do e-commerce e da economia do conhecimento, mas ainda hoje são discutidos superficialmente, não existe um consenso entre os autores sobre a definição ou natureza do que é modelo de negócios, aparecendo na literatura sob diferentes características e componentes. (Osterwalder & Pigneur, 2011; Teece, 2010).

Entretanto, para que haja entendimento em relação ao conceito, é necessário analisar outros autores com isso para Rappa (2004) todo modelo de negócios especifica o que a companhia faz para criar valor, como está situada na cadeia de valores de seu segmento, como se relaciona com seus parceiros nessa cadeia e o tipo de arranjo que tem com seus clientes para gerar receita.

Já para Chesbrough e Rosenbloom (2002) um modelo de negócios define a forma como a empresa irá ganhar dinheiro especificando sua posição na cadeia de valor. O modelo de negócios deve cumprir as seguintes funções: 1) articular a proposição de valor aos usuários; 2) identificar os mercados alvo; 3) determinar as formas de obtenção de receitas; 4) definir a estrutura da cadeia de valor necessárias a criação de distribuição do valor; 5) descrever os

recursos necessários para a criação da cadeia de valor; 6) demonstrar a estrutura de custos e o lucro potencial; 7) posicionar a empresa no mercado conectando a empresa aos fornecedores e clientes; 8) orientar a organização na formulação de estratégia competitiva para obter vantagens frente aos concorrentes.

Para Teece (2010), modelo de negócios é um conjunto de dados e outras evidências que apresentam a proposta de valor aos clientes, a estrutura viável de receitas e os custos para entregar esse valor. Os fatores que devem ser definidos na criação do modelo de negócios, englobam definição das tecnologias e características a serem incorporadas ao produto/serviço, benefícios que o produto/ serviço entregará aos clientes, mercado alvo, fonte de receita disponível e os mecanismos para converter parte dos pagamentos recebidos em lucro. Em outras palavras um modelo de negócios evidencia o que os clientes querem, como querem e o quanto estão dispostos a pagar, descreve como uma empresa deve se organizar para atender às necessidades do público-alvo e obter os lucros provenientes das vendas, um modelo de negócio demonstra como uma empresa cria e agrega valor aos seus clientes, através da articulação lógica entre os elementos que o compõe.

Demonstra também a estrutura de custos, receitas e lucros decorrentes do fornecimento dos valores com pode ser visto na figura 1.

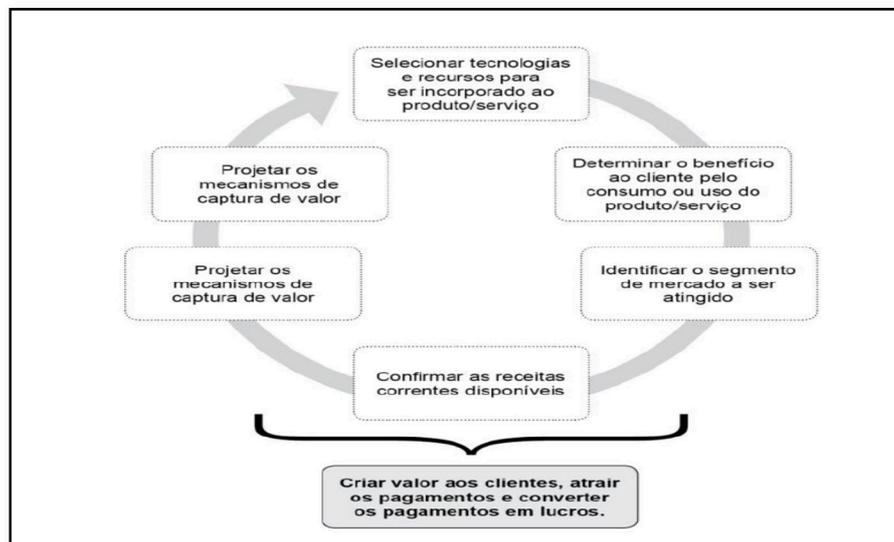


Figura 1. Apresentação do modelo de negócios por Teece (2010)

Fonte: Adaptado de Teece, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, Apr-Jun 2010.

As interligações, como identificados na figura 1, evidenciam como uma empresa define a sua estratégia para obter uma vantagem competitiva, haja vista que a geração de modelo de negócios representa uma nova fonte de vantagem competitiva, considerando que pode resultar

na criação de valor organizacional e na mudança da forma de fazer negócio, tornando-se um novo padrão para o surgimento de novos empreendedores de sucesso (Zott, Amit, & Massa, 2010).

Um modelo de negócios bem-sucedido cria uma lógica heurística que conecta o potencial técnico com a realização do valor econômico. O modelo de negócios desbloqueia o valor latente de uma tecnologia, mas sua lógica restringe a busca subsequente por novos modelos alternativos para outras tecnologias posteriores, uma dimensão cognitiva implícita negligenciada na maioria dos discursos sobre o tema (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Caberá à empresa especificar uma cadeia, bem como uma rede de valor para favorecer a entrega a ampliar a oferta de comercialização dos seus produtos (bens e serviços), gerando uma vantagem competitiva para alimentar e ampliar o modelo adotado. O modelo de negócios especifica um mercado que esteja disposto a pagar por um produto em função dos benefícios inerentes ao mesmo, determinando a estrutura das receitas considerando as diferentes formas de pagamentos que um produto ou serviço permite exemplificado na figura 2.

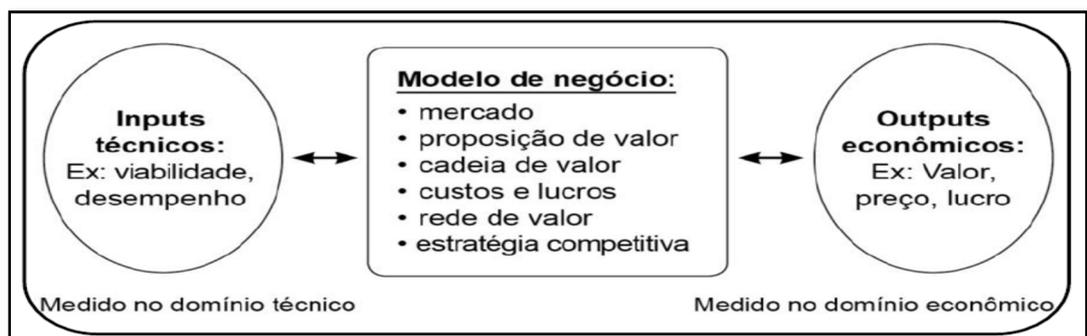


Figura 2. Modelo de negócio por Chesbrough e Rosenbloom.

Fonte: Chesbrough, H.; Rosenbloom, R.S (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.

“Os componentes do modelo de negócios auxiliam e ampliam a compreensão da necessidade de conjugar a intuição, a criatividade e o rigor analítico no processo de inovação estratégica nas organizações” (Lehmann, Ortega, & Schoettl, 2005, p.6).

Os autores Lehmann, Ortega e Schoettl (2005) criam três blocos como apontado na figura 3, que se relacionam para gerar valor:

- a) proposição de valor entre cliente, produto, serviços e sócios ou parceiro de negócio;
- b) arquitetura de valor, que é recursos da empresa, cadeia de valor interno e cadeia de valor externo;

- c) modelo de receita, sendo estrutura de custos, relacionada com a arquitetura do negócio de valor, e valor de captura pela empresa, fatores que geram o lucro do negócio.

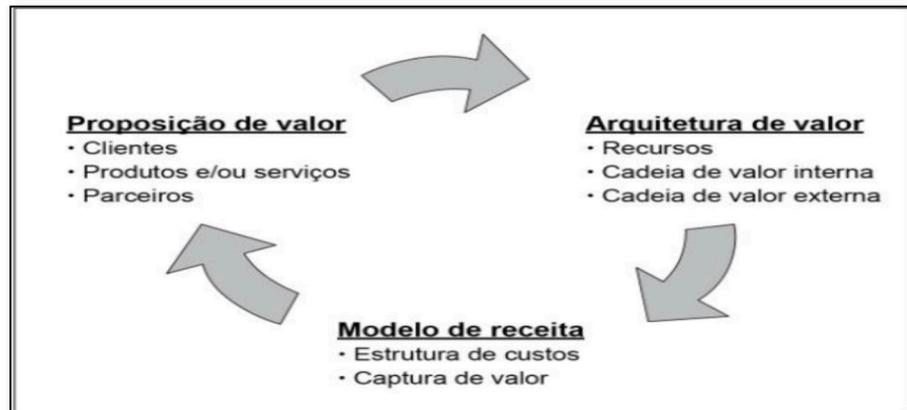


Figura 3. Blocos do modelo de negócios.

Fonte: Lehmann-Ortega, Laurence & Schoettl, jean marc. (2005). From buzzword to managerial tool: The role of business model in strategic innovation. CLADEA, Santiago de Chile, Santiago. 1-14.

Para Malhotra (2000) modelo de negócios requer informações provenientes da gestão do conhecimento que se baseia na sinergia entre a capacidade de processamento das tecnologias da informação e a capacidade humana de tomada de decisão como exemplificado na figura 4.

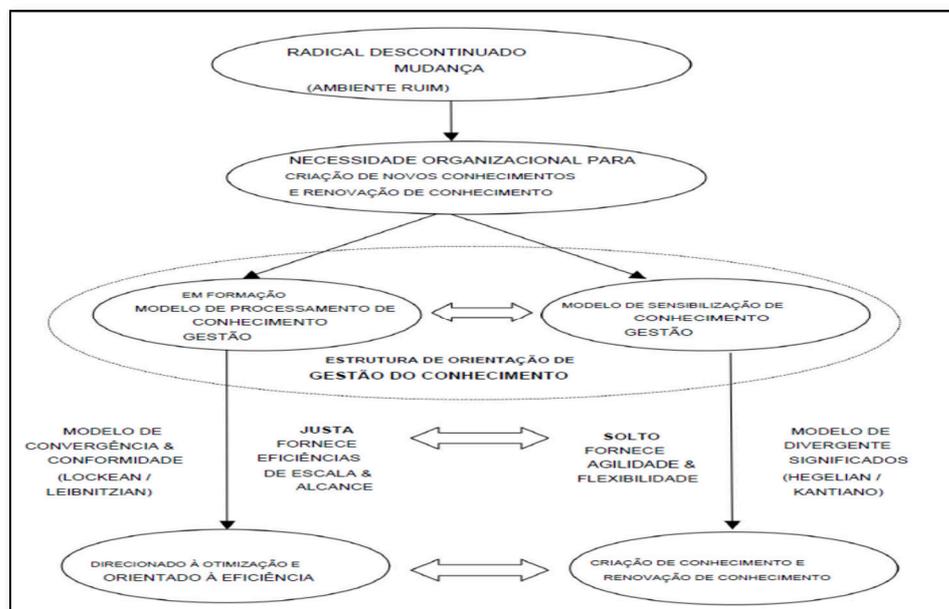


Figura 4. Gestão do conhecimento para Inovação do Modelo de Negócios

Fonte: Malhotra, Y. Knowledge management and new organization forms: a framework for business model innovation. Information Resources Management Journal, v. 13, n. 1, p. 1-31, 2000. Recuperado de: <https://www.brint.org/KMNewOrg.pdf>

Malhotra (2000) identifica que mudanças radicais no ambiente de negócios sugeriram limitações da visão tradicional de processamento de informações da gestão do conhecimento, especificamente percebe-se que a natureza programada das heurísticas subjacentes a tais sistemas pode ser inadequada para lidar com as demandas impostas pelos novos ambientes de negócios, não apenas pelo ritmo acelerado de mudanças, mas também pela natureza descontínua de tal mudança. O novo ambiente de negócios, caracterizados por mudanças dinamicamente descontínuas, exige uma reconceituação da gestão do conhecimento como tem sido entendida na prática e pesquisas de sistema de informação, a aplicação de uma nova estrutura facilitará a inovação do modelo de negócios necessária para uma vantagem competitiva sustentável no novo ambiente de negócios caracterizado por um ritmo de mudança dinâmica, descontínuo e radical.

Para Bergeron (2003) gestão do conhecimento, define-se ação sistemática e intencional de captura, armazenamento e comunicação de informações essenciais aos negócios de uma empresa, visando à melhoria contínua dos processos, da atuação dos seus integrantes objetivando uma vantagem competitiva. Isso não se restringe a uma determinada tecnologia ou fonte de informação.

Portanto, a gestão do conhecimento cumpre um papel relevante na elaboração de modelo de negócios, o conhecimento explícito é exigido na descrição do modelo, que se origina na externalização do conhecimento, apresentando a vantagem de poder ser visualizado, comunicado, compartilhado e utilizado no ambiente organizacional, o conceito de modelo de negócios ajuda a externalizar, mapear e armazenar o conhecimento sobre a lógica de criação de valor de uma empresa. O modelo de negócio é uma estrutura de negócios que pode ser sólida, por meio de um projeto que corresponda com as circunstâncias do mercado (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005), como exemplificado na figura 5.

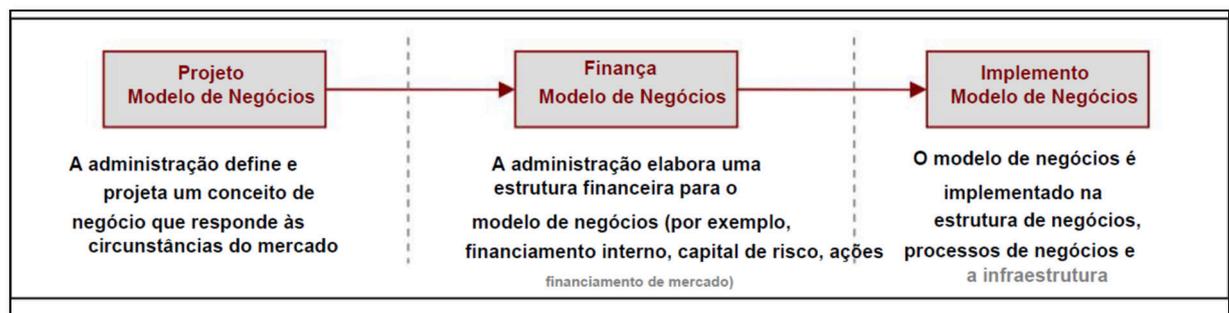


Figura 5. Implementando modelo de negócio

Fonte: Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C.L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Commun. Assoc. Inf. Syst.*, 16, 1. Recuperado de <https://aisel.aisnet.org/cais/vol16/iss1/1/>

Além disso, o modelo de negócio é entendido como um triângulo que permite projetar e realizar a estrutura do negócio, tendo uma correlação com estratégia, organização, pressão externa, forças competitivas, mudança social, mudança tecnológica, opinião do cliente e ambiente legal, conforme mostra a figura abaixo.

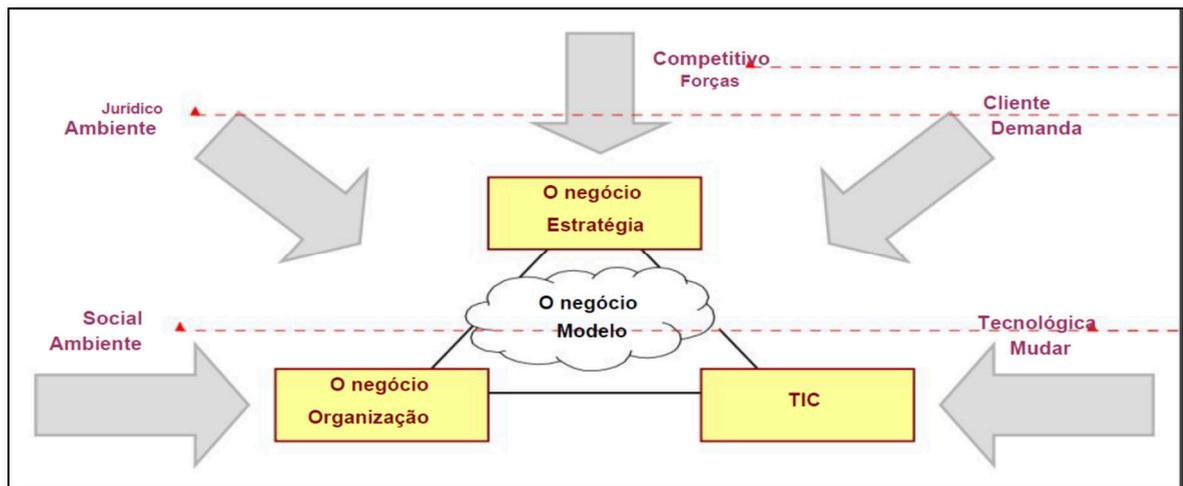


Figura 6. O modelo de negócio na empresa.

Fonte: Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C.L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Commun. Assoc. Inf. Syst.*, 16, 1. Recuperado de <https://aisel.aisnet.org/cais/vol16/iss1/1/>

Osterwalder (2004) em sua tese de doutorado amplia a proposição apresentada de ontologia para modelo de negócios pautadas em quatro grandes blocos, que são, inovação do produto, relacionamento com o cliente, gerenciamento de infraestrutura e aspectos financeiros para nove blocos como identificado na figura 7 a partir dos quatro grandes pilares.

Pilar	Bloco de construção	Descritivo
Produto	Proposição de valor	É uma visão global do conjunto de produtos e serviços de uma organização e que tenha valor para o cliente.
Interface com o cliente	Target do cliente	É o segmento de clientes a quem uma organização deseja oferecer algo de valor.
	Canais de distribuição	São os meios empregados pela organização para manter contato com os clientes.
	Relacionamento	Descreve o tipo de relacionamento que a organização estabelece entre a mesma e seus clientes.
Gestão de Infraestrutura	Configuração de valor	Descreve a organização das atividades e recursos que são necessários para criar valor para os clientes.
	Competência	É a habilidade para executar ações dentro de padrões replicáveis que sejam necessários para criar valor para os clientes.
	Parcerias	Acordos de cooperação entre duas ou mais empresas a fim de criar valor aos seus clientes.
Aspectos Financeiros	Estrutura de custos	É a representação em dinheiro de todos os significados adotados modelo de negócio.
	Modelo de receita	Descreve a maneira como a organização faz dinheiro através de uma variedade de fluxos de receita.

Figura 7. Nove blocos do modelo de negócios

Fonte: Osterwalder, Alexander. The Business Model Ontology – A Proposition in a Design Science Approach. 2004, 44.

A interligação dos nove blocos do modelo de negócios passa a ser representada da seguinte forma:

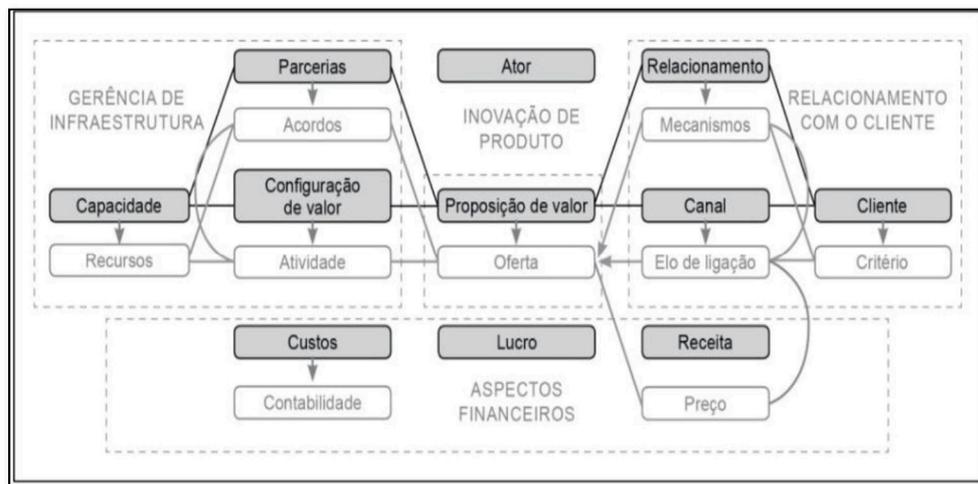


Figura 8. Ontologia de modelo de negócio.

Fonte: Osterwalder, Alexander. The Business Model Ontology – A Proposition in a Design Science Approach. 2004, 44.

Este modelo de negócios passou por aperfeiçoamentos e adaptações, ampliando a forma de representar o modelo de negócios. Osterwalder e Pigneur (2011), adaptaram a figura 9 visando deixar de forma mais evidente as interligações propostas, passando a representar um cenário interativo e de relacionamento explicitando as trocas entre os diferentes atores e ambientes dos nove blocos.

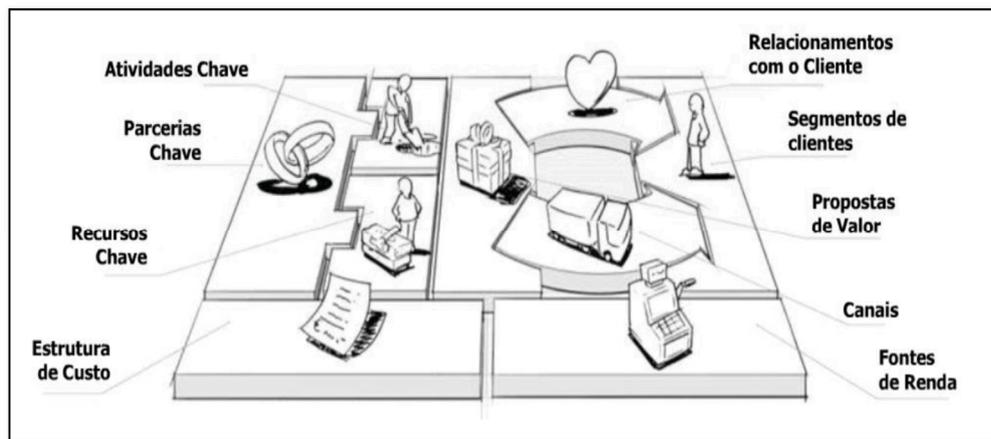


Figura 9. Representação do ambiente para geração de modelos de negócios

Fonte: Osterwalder, Alexander. *The Business Model Ontology – A Proposition in a Design Science Approach*. 2004, 44.

A partir desta representação os autores adaptaram a figura em um quadro, criando uma ferramenta para descrever e desenhar modelos de negócios, chamada “*Business Model Canvas*”. A proposta é disponibilizar uma ferramenta capaz de permitir a qualquer pessoa interessada em criar e modificar seu modelo de negócio, a ter uma linguagem comum que possibilite a troca de experiência e ideias com outras pessoas envolvidas no mesmo processo, descrevendo a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor, funcionando como um mapa ou guia para implantação de uma estratégia organizacional, de processos ou sistema.

Considerando a flexibilidade que há no modelo de negócios de Osterwalder (2004), em que se pode criar e modificar o modelo de negócios, optou-se por utilizá-lo para servir de referência aos produtores de café especial, pois, em comparação com os demais, o modelo de Osterwalder e Pigneur (2011) disponibiliza um melhor entendimento ao apontar cada área de forma lúdica e autoexplicativa como na figura a seguir.

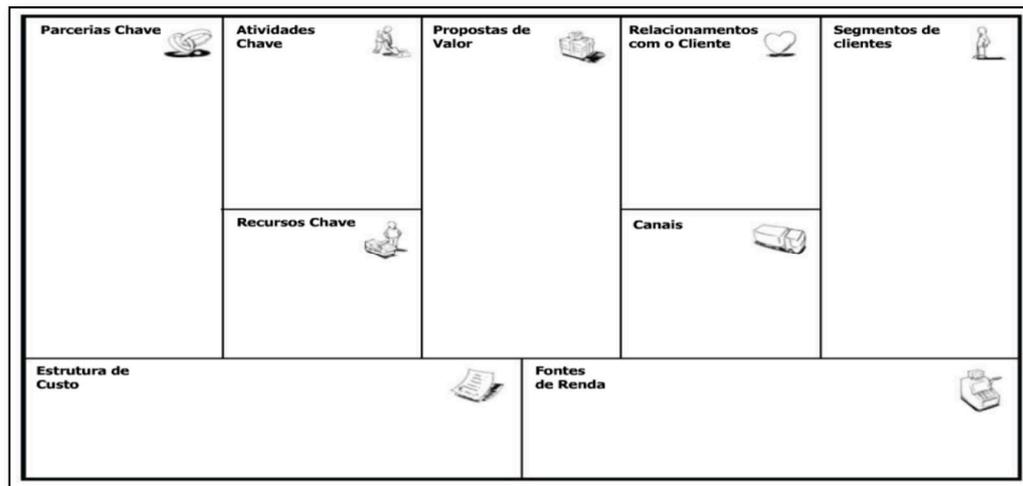


Figura 10. Modelo de Negócios Canvas.

Fonte: Osterwalder, A.; Pigneur, Y. *Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Alta Books, 2011.300

Quando o ambiente organizacional é propício à conversão de informação em conhecimento, ele passa a estimular o aprendizado colaborativo entre pessoas, agregando valor a seus produtos e serviços (Bhatt, 2011).

A geração de modelos de negócios representa uma fonte de vantagem competitiva considerando que pode resultar na criação de valor organizacional e na mudança da forma de fazer negócio, tornando-se um novo padrão para o surgimento de novos empreendedores de sucesso.

Os autores Zott, Amit e Massa (2010), demonstram que um sistema de atividade é a chave para a compreensão do modelo de negócios de uma empresa, com objetivo de explorar uma oportunidade de negócio, criando valor para as partes envolvidas na transação. Um sistema de atividade pode ser caracterizado por um conjunto de ações organizacionais interdependentes centradas em uma empresa e as atividades realizadas por esta e pelos seus parceiros, fornecedores ou clientes, transcendendo os limites da própria empresa e de seu entorno. Essa interdependência entre as atividades é o ponto central de um sistema de atividades, que gera *insights* que proporcionam a reflexão sobre a própria evolução do sistema, de maneira compatível com a mudanças do ambiente em que a empresa estiver inserida. A inter-relação entre o ambiente externo e interno da organização é a essência do modelo de negócios, porque define a forma como a empresa gera e capta valor a todas as partes envolvidas no processo como exemplificado na figura 11.



Figura 11. Modelo de negócio

Fonte: Zoot, C.; Amit, R.; Massa, L. The Business Model: Recent Developments and Future Research. Journal of Management, v. 37, n. 4, p. 1019–1042. DOI: 10.1177/0149206311406265

2.2 Pequeno produtor

A crescente importância de mercados orientados por valores, tradição, produção orgânica, produção ecologicamente sustentável e justiça social, oferece grandes oportunidades, exclusivas em alguns casos, para pequenos agricultores. Entretanto, sua exploração não é tarefa simples, pois não são menos exigentes em atributos dos produtos, como ausência de resíduos, produção não agressiva ao meio ambiente e justiça social. Por isso, raramente dispensam um sistema de certificação. Participar desses canais de comunicação requer competência a nível tecnológicos e de gestão, além de apoio financeiro, que a maioria dos pequenos produtores não possui, perdendo-se grandes oportunidades. (Viegas, 2010).

Os chamados agricultores familiares ou pequeno produtor, “...são produtores que formam a ampla maioria dos agricultores brasileiros, conhecer sua realidade presente e, particularmente interpretar suas perspectivas de sustentabilidade e sustentação nas próximas décadas afigura-se como um exercício estratégico de marcada relevância, não apenas social, mas igualmente econômica...” (Centro de Gestão e Estudos Estratégicos [CGEE], 2013 p.13).

Dados da Fundação Procafé identifico que 69% dos produtores de cafés do Sul de Minas Gerais são pequenos produtores familiares responsáveis pela entrega de 25% da produção na região como segue;



Figura 13. Percentual dos Produtores do Sul de Minas Gerais.

Fonte: <https://www.fundacaoprocafe.com.br/> recuperado em 12/2022

O estado de Minas Gerais é responsável pela produção de mais de 27 milhões de sacas, representando 70% da produção nacional, sendo o Sul de Minas o maior produtor do estado;

As regiões cafeeiras de Minas Gerais são:

- Sul de Minas
- Zona da Mata
- Triângulo Mineiro
- Norte

Região	Área (ha)	Produção Milhões de sacas	Produtividade Sc/ha
Minas Gerais	1.032.874	27.740.000	27
Sul de Minas	519.829	13.995.000	27
Zona da Mata	292.512	6.423.000	22
Triângulo	183.273	6.502.000	35
Norte	37.260	820.000	22

Figura 14. Região Cafeeira de Minas Gerias.

Fonte: <https://www.fundacaoprocafe.com.br/> recuperado em 12/2022

Na década de 1990 o governo federal criou o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) na tentativa de facilitar acesso dos pequenos agricultores às novas tecnologias de produção via concessão de crédito agrícola subsidiado. Ademais, o Pronaf seria uma tentativa de incorporar os pequenos agricultores ao sistema de mercado, facilitando a transição agrícola da subsistência para uma mercantil. Contudo, apenas o acesso a crédito não consegue suprir todas as deficiências históricas que esses agricultores estão sujeitos, tais como baixo grau de instrução do produtor ou do gestor do estabelecimento, falta de infraestrutura para escoamento da produção, carência de recursos e conhecimento básico para a incorporação de novos sistemas produtivos e métodos entre outras restrições.

A definição de agricultor familiar e empreendedor familiar rural dada pela lei nº 11.326/2006 também inclui o conceito de módulo fiscal, ao estabelecer que dentre outros requisitos, estes não detenham, a qualquer título área maior que 4 módulos fiscais que equivale a 40 hectares ou 400.000 metros quadrados. No novo “Código Florestal” (Lei nº 12.651/2012) o valor do módulo fiscal é utilizado como parâmetro legal para sua aplicação em diversos contextos, como na definição de benefícios atribuídos à pequena propriedade ou posse rural

familiar, na definição de faixas mínimas para recomposição de Áreas de Preservação Permanente; da manutenção ou recomposição de Reserva Legal, entre outros.

O conceito de módulo fiscal foi introduzido pela lei nº 6.746/1979, que alterou alguns dispositivos do Estatuto da Terra (Lei nº 4.504/1964), o qual regula os direitos e obrigações concernentes aos bens imóveis rurais para os fins de execução da Reforma Agrária e Promoção da Política Agrícola. Seu valor expressa a área mínima necessária para que uma unidade produtiva seja economicamente viável. O número de módulos fiscais de um imóvel é utilizado na aplicação da alíquota no cálculo do ITR (Imposto Territorial Rural) (Lei nº 6.746/1979; Decreto nº 84/685/1980) e no Estado de Minas Gérias o módulo fiscal para o pequeno produtor tem limite de 30 hectares ou 300.000 metros quadrados de terra. Considerando o espaçamento do plantio de café 3,60 (de largura por rua) x 0,60 (espaçamento entre plantas) em 1 hectares, equivale à 4.629 pés de café uma produtividade média de 23 sacas por hectare segundo a Secretaria de Políticas Agrárias do Ministério da Agricultura em 2021.. (<https://www.embrapa.br/codigo-florestal/area-de-reserva-legal-arl/modulo-fiscal>, recuperado em 18 de outubro, 2022)

2.3 Café especial

Segundo Nogueira (2011), o café sempre foi um produto de destaque e relevância na economia brasileira, pois o Brasil é o maior exportador de cafés no mundo. Entretanto, em praticamente toda sua história, os grãos foram produzidos e vendidos como commodity e de baixa qualidade, pois o café que chegava ao consumidor final apresentava a pior qualidade. As torrefadoras para cobrir os defeitos e a presença de produtos como casca, galhos e milho, que eram adicionados ao café, faziam uma torrefação mais forte dos grãos, resultando em uma bebida com muitas impurezas (Oliveira, Elias, & Lessa, 2008).

O café especial é conhecido como a quarta onda do café, pois com o passar das décadas foi buscando os atributos de qualidade e não somente o consumo da cafeína como apontado pela associação de cafés especiais em 2020 tendo o café as seguintes ondas:

A primeira onda, iniciada entre o final do século XIX e início do século XX, refere-se à proliferação da produção e do consumo de cafés por todo o mundo, principalmente, após a Segunda Guerra Mundial, em que o café era mais consumido do que apreciado, pois se valorizava mais a cafeína em relação ao fornecimento de energia.

A segunda onda do café surgiu na década de 1960, prolongou-se até meados de 1990 e foi marcada pela melhoria na qualidade do *commodity* e a expansão do uso das máquinas de cafés expresso para o preparo da bebida, fazendo com que o café passasse a ser apreciado e

encarado como um serviço, através de cafeterias, desenvolvimento de uma experiência em torno do consumo.

A terceira onda do café diz respeito à continuidade aos conceitos iniciados na segunda onda, adotando conceitos, como origem dos cafés e informações específicas, cujo objetivo foi identificar as propriedades e nuances da bebida e prepará-la de forma a ressaltar o sabor por meio de profissionais mais especializados, como baristas.

Já a quarta onda foi a partir de 2002, quando surgiu o conceito do café especial, trazendo um novo perfil de consumidor, que busca a origem do produto, novos métodos de preparo para se conseguir aroma e sabor mais atrativo, como *Chemex*, *Aeropress* e *Hario*, auxiliando na extração da doçura, aprimorando o sabor final com charme e sofisticação.

Portanto, o café especial tem alta qualidade, sabor diferenciado e com aroma único. Em 2002, época que o café tradicional teve o preço mais baixo da história, o café especial surgiu como opção para alavancar a demanda mundial no mercado cafeeiro competindo com outros países. Em comparação ao café tradicional, o café especial tem preço mais elevado, devido a maior qualidade e as técnicas diferenciadas na seleção dos grãos. (Oliveira, Elias, & Lessa, 2008), ou seja, a diferenciação e distinção dos cafés especiais consiste em suas nuances, raridades e produção limitada.

Sobre a concorrência, Matiello (2006) ressalta que o mercado de cafés apresenta concorrência, porém não é possível identificar semelhanças profundas entre os concorrentes, uma vez que o sabor, por exemplo, irá variar de região para região, por apresentarem características particulares. Logo, os produtores não são vistos de forma semelhante, mas permitem equiparações, haja vista que o Brasil tem as melhores condições nos suprimentos de insumos e maquinários, nas vias de acesso, na capacidade de armazenamento e preparo do café. Além disso, é relevante enfatizar que a região do sudeste do Brasil é a maior produtora de cafés e o sul de Minas Gerais é responsável por 46% desta produção.

Ademais, o pioneiro porta-estandarte de café de qualidade pela *Speciality Coffe Association of American* (SCAA) e co-fundador do *Cup of Excellence*, principal concurso de qualidade para cafés do mundo enfatiza o café especial como uma bebida nobre, digna de estar na mesma categoria que o vinho fino, logo, a tendência de segmentar o mercado por meio dos cafés especiais tem a pretensão de utilizar para o café a mesma estratégia utilizada com o vinho, trata-se de distinguir um produto do outro e valorizá-lo de acordo com as características da matéria-prima, observando a região produtora e especificidades do processo.

Para cada região produtora de café no Brasil destaca-se a característica e *terroir*, localidades específicas que produzem cafés únicos, que serão obtidos em determinada região

devido a convergência de fatores climáticos, geográficos, históricos e culturais. Para o café especial destaca-se o estado de Minas Gerais e suas principais regiões como Serra da Mantiqueira, Matas de Minas, Triângulo Mineira onde a altitude e especificidades climáticas oferecem cafés raros.

Dessa forma, para que seja servido o melhor café ao consumidor, é exigido que sejam colhidos apenas os frutos que estejam em seu ponto de maturação ideal, ou seja, o denominado “café cereja”, portanto, a colheita deve ser seletiva e manual, em sua totalidade, sendo assim a escolha de comprar apenas micro lotes é fundamental para a qualidade do produto, uma vez que dessa forma é possível haver maior controle do café que está sendo levado à mesa do consumidor (Nogueira, 2011).

De acordo com a Associação Brasileira de Cafés Especiais (<https://www.bsca.com.br/index/home>, recuperado em 10 de dezembro, 2021) cafés especiais são grãos isentos de impurezas e defeitos que possuem atributos sensoriais diferenciados. Esses atributos, que incluem bebida limpa e doce, corpo e acidez equilibrados, qualificam a bebida entre 80 e 100 pontos.



Figura 15. Diferença entre café tradicional e café especial, antes da torra e moagem para consumo.

Fonte: <https://cafespagliariaroni.com.br/qual-a-diferenca-entre-caffe-especial-e-o-caffe-tradicional>

3 Procedimentos Metodológicos

Na presente seção, são apresentados os procedimentos metodológicos empregados neste trabalho, com objetivo em propor um modelo de negócios referencial para os pequenos produtores de café especial do Sul de Minas Gerais.

3.1 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa é qualitativa, obedecendo a dinâmica existente entre o mundo real e o sujeito. Na pesquisa qualitativa, os pesquisadores podem por meio de um estudo de caso explorar processos, atividades ou eventos (Creswell, 2007).

É uma pesquisa exploratória porque pretende proporcionar maior familiaridade com o tema em estudo, por meio de pesquisa bibliográfica e contato com pessoas que se envolvam no assunto visando ampliar o entendimento da matéria pesquisada (Gil, 1991). No que diz respeito a sua finalidade, é uma pesquisa aplicada porque objetiva gerar conhecimento para a situação prática (Silva, 2005). Com relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa teve duas etapas:

- a) pesquisa bibliográfica com análise da literatura e artigos relacionados ao tema;
- b) entrevistas por meio de questionários semiestruturados dirigidos à produtores de cafés para apresentar e identificar se à conhecimento referente ao modelo de negócios.

3.2 Etapas da pesquisa

São descritos neste subcapítulo os procedimentos realizados para desenvolver as etapas de pesquisa e levantamento dos dados. O método adotado para a revisão literária teve por objetivo identificar as principais contribuições científicas sobre o tema de modelo de negócios. Os resultados obtidos nesta etapa da pesquisa foi uma lista de modelos de negócios, a evolução do conceito, identificação do processo evolutivo entre os diferentes autores aqui apresentado e uma proposição prescritiva.

Após a revisão da literatura optou-se por utilizar o modelo proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), porque apresentar maior flexibilidade aos processos de gestão; o Modelo de Negócios Canvas., haja vista que, para apresentar ou identificar a utilização do modelo de negócios optou-se por entrevistas em profundidade, que tem por finalidade explorar e descrever como cada produtor comercializa seu produto a partir de um roteiro pré-definido com base nos nove blocos do Modelo de Negócios Canvas, identificar o que é mais bem sucedido em termos de negócios para quem o utiliza e prescrever aos interessados alinhando as informações obtidas com as da literatura.

3.3 Seleção dos participantes da pesquisa

A pesquisa tem uma amostra de 25 produtores de pequeno e médio porte, alguns produtores foram abordados no IV Concurso de Qualidade de Café da cidade de Cambuquira no Sul de Minas Gérias e outros foram indicados pelos próprios entrevistados.

O grupo de entrevistados compõe-se por produtores de pequeno porte identificados por sítio e os de médio porte identificados por fazenda, não sendo disponibilizados o nome dos produtores. Além disso, todas as entrevistas foram feitas no Sul de Minas Gérias, porque é uma região apontada como a principal produtora mundial de cafés especiais, devido a altitude que ultrapassa 980 metros e seu *terroir* produzindo cafés com sabores e aromas únicos. Cada produtor desta pesquisa será identificado pelo número de 1 a 25, o tipo de café que comercializa, a cidade que produz e se tem marca própria conforme tabela a seguir;

Tabela 1

Dados dos Produtores Entrevistados

PRODUTOR	PROPRIEDADE	MARCA	CAFÉ	CIDADE
1	SÍTIO	CAFÉ MIRANDA	Commodity	CAMBUQUIRA
2	FAZENDA	CAFÉ FELICIA	Especial	CAMBUQUIRA
3	SÍTIO		Commodity	CAMBUQUIRA
4	FAZENDA	CAFÉ DONA LUIZA	Especial	CAMBUQUIRA
5	FAZENDA	CAMBÚ COFFE	Especial	CAMBUQUIRA
6	SÍTIO	SITIO DA SERRA	Especial	CAMBUQUIRA
7	FAZENDA	FAZENDA JATOBÁ	Especial e Commodity	CAMBUQUIRA
8	SÍTIO	SITIO DO JAPA	Especial	CAMBUQUIRA
9	SÍTIO	FLORES DE CAFÉ	Especial	CAMBUQUIRA
10	FAZENDA	CAFÉ PALESTINA	Especial e Commodity	CAMBUQUIRA
11	SÍTIO		Especial e Commodity	CAMBUQUIRA
12	FAZENDA		Especial	SÃO GONÇALO DO SAPUCAÍ
13	FAZENDA		Especial e Commodity	NEPOMUCENO
14	FAZENDA		Especial e Commodity	POÇOS DE CALDAS
15	FAZENDA		Especial	SÃO TOMÉ DAS LETRAS
16	FAZENDA		Especial	LAVRAS
17	FAZENDA		Especial e Commodity	LAVRAS
18	SÍTIO		Especial e Commodity	PATROCINIO
19	FAZENDA		Especial e Commodity	VARGINHA
20	FAZENDA		Especial e Commodity	VARGINHA
21	FAZENDA		Commodity	TRES PONTAS
22	FAZENDA		Especial	BOM SUCESSO
23	FAZENDA		Especial e Commodity	PERDÕES
24	FAZENDA		Commodity	PATOS DE MINAS
25	FAZENDA		Especial e Commodity	PATROCINIO

Na coluna de café é apontado café *commodity* e especial pelos seguintes motivos, o café *commodity* é produzido em grande quantidade, tem todo seu beneficiamento como bebida, tem seus aspectos físicos em conformidade com as avaliações das empresas trading para exportação do grão, nesse caso não é identificado fragrância, aroma e sabor diferenciado como no café especial.

O Café especial é beneficiado em pequenas quantidades, em que pode ser feito um acompanhamento mais detalhado desde a colheita manual, período de seca maior e mais lento, torra mais clara identificando o sabor, doçura e acidez da fruta por um profissional certificado chamado Q- Grader. Nesta amostra, pode ser verificado que somente dez propriedades produzem somente o café especial, que pode variar de 80 a 100 pontos.

O café é um produto que pode ser comercializado em vários nichos dentro de uma propriedade, porque um produtor pode separar sua produção, inicialmente, em três nichos, sendo um destinado para o café especial, o que traz maior retorno financeiro e maior cuidado; o café *commodity*, que é produzido em grande escala, a qual proporciona o giro de capital, e o varreção, que é o café que fica no chão, sendo, assim, o mais barato.

Para a maioria dos entrevistados da amostra, está citado o café *commodity*, pois é esse que, até o momento da entrevista, garante o sustento da propriedade, pois a produção do café especial está começando, e os produtores estão buscando informações para comercializar esse produto, gerando mais renda à propriedade.

3.4 Desenvolvimento do modelo de negócios

Após as entrevistas foi desenvolvido um modelo de negócios referencial com soluções preliminares, cruzando-as com a literatura para o pequeno produtor de cafés especiais do Sul de Minas Gerais.

Utiliza-se, dessa forma, a palavra referencial, pois o modelo de negócios Canvas será proposto como um modelo referência para o pequeno produtor de café, com objetivo de apresentar um direcionamento científico, por meio de uma ferramenta administrativa, da qual possa colocar em prática a comercialização do café especial, o processo de desenvolvimento do modelo de negócios varia de empresa para empresa, tendo particularidades inerentes a cada uma, o ponto de motivação pode ser semelhante pois é a comercialização do café especial, mas o processo e sua realização podem ser diferentes, cabendo a cada produtor fazer ajustes e adaptações que sejam necessárias.

4 Análise dos Resultados

Todos os entrevistados detêm alguma informação do mercado de cafés especiais, mas foi identificado que a amostra dos produtores de propriedades denominadas sítio tendem a não comercializar o café especial como os produtores com propriedades maiores, como fazenda, pois há uma resistência por parte dos produtores em desenvolver um modelo de negócios para o café especial, justamente, por não saber como identificar e o que significa o modelo de negócios.

Ao apresentar o modelo de negócios Canvas e detalhar cada tópico dos nove blocos e mostrar a literatura de Osterwalder e Pigneurs (2011), houve um melhor entendimento e até mesmo a quebra de alguns paradigmas quanto ao tema Modelo de Negócios, sendo identificado que há para alguns segmentos de clientes, canais de atendimento e proposta de valor.

Inicialmente foi apresentado cada tópico do modelo de negócios e seu significado conforme a literatura de Osterwalder e Pigneurs (2011), com objetivo de dar melhor entendimento aos entrevistados e identificar o que cada produtor possui para cada tópico.

Tabela 2

Os nove componentes do Modelo de Negócios Canvas

1	SEGMENTO DE CLIENTES	O componente segmento de clientes define os diferentes grupos de pessoas ou organização que uma empresa busca alcançar e servir. Para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes?
2	PROPOSTA DE VALOR	A componente Proposta de Valor descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específicos. Qual valor entregamos ao cliente? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de cliente?
3	CANAIS	O componente Canais descreve como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de Clientes para entregar uma proposta de valor. Através de quais canais nosso segmento de clientes quer ser contatado? Lojas físicas, vendas na web, parceiros comerciais...
4	RELACIONAMENTO COM CONSUMIDOR	O componente relacionamento com o cliente descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos. O relacionamento com clientes pode ser guiado pelas seguintes motivações; Conquista do cliente, retenção do cliente, ampliação do cliente.
5	FONTES DE RECEITA	O componente fonte de receita representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes. Cada segmento pode ter mecanismos de precificação diferentes, como uma lista fixa, promoções, qual o valor o cliente está disposto a pagar? Pelo que pagam atualmente? O quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?
6	RECURSOS - CHAVE	O componente recursos principais descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer o modelo de negócios funcionar, sendo físico, financeiro, humano.
7	ATIVIDADE CHAVE	O componente atividades- chave descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu modelo de negócios funcionar
8	PARCERIA CHAVE	O componente Parceria Chave descreve a rede de fornecedores e parceiros que põem o modelo de negócios para funcionar. Exemplo: aliança estratégica entre não competidores, competição: parceria estratégica entre concorrentes.

Continua

Nota. Fonte:Recuperado de “Business Model Generation” de Osterwalder e Pigneurs,2011. p.300

Após a apresentação dos tópicos do modelo de negócios Canvas, ficou evidente a importância do desenvolvimento e aplicação dos modelos de negócio como fator de inovação organizacional, pois muitos produtores não sabem como alinhar as ideias e informações do mercado para desenvolver um negócio.

Não houve um limite de tempo, mas houve entrevistas mais rápidas tendo um melhor entendimento quanto as questões abordadas, além de entrevistas mais lentas tendo questionamentos quanto aos blocos e seus métodos, conscientizando que existe oportunidades no mercado do café especial.

As entrevistas duraram em média de sessenta a noventa minutos, devido a diversidade em que cada produtor comercializa seu produto e à curiosidade em identificar cada tópico incluso nos nove blocos do modelo de negócios Canvas. Para chegar ao resultado do trabalho e alimentar cada bloco do modelo de negócios Canvas foi feito um balanço das vinte cinco entrevistas e identificado o que teve maior relação entre elas.

Dos vinte cinco entrevistados, vinte um já comercializou e tenta aprimorar a produção de cafés especiais, dez produtores dessa amostra conseguem produzir cafés especiais em toda sua produção, variando de especial de 80 pontos até estritamente especial acima de 90 pontos. Os produtores de cafés especiais informaram que não há complexidade na produção do café especial, mas que há uma dificuldade em como comercializar esse café, pois até 15 anos atrás toda comercialização era feita por intermediários.

Com a quarta onda do café, o consumidor quer entender de onde vem o grão, ter mais rastreabilidade e essa busca faz com que o produtor esteja a frente não só da produção, mas também da comercialização por meio de ferramentas eletrônicas e apresentação pessoal. A busca para identificar esse nicho de mercado vem sendo aprimorada diariamente, alguns produtores, como as proprietárias do Sítio da Serra, iniciaram a comercialização por meio de concursos promovidos na região, em que os cafés são analisados por uma comissão julgadora composto por profissionais chamados *Q-Grader*, que pode ser traduzido como Avaliador Q de qualidade, é um profissional, mestre em cafés especiais, especificamente o arábica, credenciado e certificado pelo *Coffee Quality Institute* (CQI), ele é declarado *expert* em café, ficando, assim, apto para analisar, por meio de degustação rígida, as especificidades do grão e emitir um laudo.

Os *Q-Grader* são parceiros fundamentais para os produtores de cafés especiais, pois com a emissão de seus laudos, os produtores têm independência para oferecer diretamente seus cafés ao mercado como faz as produtoras do Sítio da Serra e os que possuem marca na amostra deste trabalho. Os entrevistados que possuem marca, como Café Miranda e Café da Serra, em sua maioria, demonstram o produto por meio das redes sociais, como Facebook e Instagram, pois são canais de informação de grande relevância e baixo ou nenhum custo, inicialmente. O Instagram é uma ferramenta de conexão interpessoal, que concede às pessoas comuns o poder de compartilhar informações, em especial fotos, vídeos e relatos em tempo real entre os usuários (Flores & Momo, 2022)

Já a fazenda Jatobá explicou que iniciou a apresentação do café especial por meio das redes sociais sem muito esforço e houve a abordagem de proprietários de cafeterias do sul do país, oferecendo parceria para comprar seus cafés especiais com um ganho de 40% acima do vendido em cooperativa. Alguns produtores que foram abordados nesta entrevista e têm uma “marca”, mesmo não sendo registrada, possuem uma rede social e buscam parceiros para venda do café direto ou em consignado.

A comercialização do café especial consignado é uma boa prática apontada pelo produtor Café Felícia, pois ele deixa uma quantidade de pacotes de café com preço ajustado com o proprietário do mercado ou empório e, ao final do período acordado, ele retorna ao comércio e recebe o que foi vendido. Essa relação para o produtor é saudável, porque possibilita deixar cafés em pontos comerciais diversos sem custo fixo ao comerciante e, futuramente, garantindo uma parceria em escala maior, podendo ter um contrato entre as partes assegurando o recebimento dos produtos vendidos. Os compradores de cafés especiais querem saber a origem dos grãos, querem se comunicar com esses produtores e a princípio esses canais são os mais utilizados.

4.1 Orientação para o pequeno produtor implementar o modelo de negócios Canvas

Foi desenvolvido um Modelo de Negócios Canvas Referencial para que possa orientar os pequenos produtores de cafés especiais para iniciar essa comercialização por meio das informações obtidas nas entrevistas e alinhadas à literatura por meio de uma ferramenta em formato de quadro, que permite visualizar as principais funções de um negócio em blocos relacionados, no qual se pode descrever, visualizar e alterar modelo de negócios (Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2013).

Ao conhecer e experimentar o quadro, o produtor refletirá sobre cada função da empresa e descobrirá o que pode ser feito para conquistar o cliente, obter maior receita, recriar, adaptar e atualizar o modelo para realizar negócios bem-sucedidos.

Para o item 1, Seguimento de Clientes, foi identificado que o café especial pertence as classes econômicas de A até C, pois, conforme informações da Fundação Getúlio Vargas/FGV (<https://cps.fgv.br/qual-faixa-de-renda-familiar-das-classes>, recuperado em 18 de janeiro, 2023), as classes são definidas a partir dos rendimentos familiares e a classe de C a A são famílias com rendimentos a partir de 4 salários, portanto pessoas que tem propensão a pagar por produtos mais caros, raros e seletivos.

Para o café especial, o valor do produto está diretamente ligado à pontuação obtida, pois podem ser encontrados cafés especiais de 84 pontos sendo comercializados por R\$25,00 em embalagens de 250 gramas e cafés especiais de 90 pontos sendo comercializados por R\$55,00 na mesma proporção de 250 gramas.

Para o item 2, proposta de valor, a proprietária da marca Flores de Café explicou que o café especial está ligado à segurança alimentar, pois a rastreabilidade e a proximidade entre o produtor e comprador faz com que os interessados entendam que não estão tomando um produto misturado com impurezas que podem prejudicar a saúde, pois se trata de um café selecionado.

Por ser um produto selecionado, ele proporciona benefícios à saúde, pois é uma importante fonte antioxidante, contendo uma série de benefícios, como vitaminas B2, B3, B5, manganês, magnésio e potássio. O terroir também é apontado como proposta de valor, pois seu conceito de forma mais ampla traz uma ligação entre fatores como a terra, região, clima, microclima e altitude, proporcionando sabores diferenciados e aroma único aos cafés produzidos em cada região, em especial, no Sul de Minas Gerais.

No item 3, canais, foi identificado nas entrevistas que parcerias comerciais e redes sociais são os principais meios de comercialização pelo fato de não necessitar de grandes investimentos, para alguns produtores, como o Café Felícia a parceria com empórios e lojas funciona muito bem, já outros produtores têm a rede social Instagram, a qual possibilita venda direta, através da conta profissional e até visitas na propriedade. A partir disso, para as redes sociais, é necessário que os produtores entendam o funcionamento dessas plataformas, cadastrem-se e tenham um tempo disponível para desenvolver esses conteúdos por meio de fotos e vídeos.

O item 4, relacionamento com cliente foi o mais complexo, pois, afinal, qual seria o diferencial que poderia trazer a marca para reter o cliente, como criar produtos que os clientes desejam? O sítio do Japa informou que os canais de venda e publicidade, que são as redes

sociais, proporcionam um convívio com os clientes, que “seus seguidores” tomam seu café e solicitam cada vez mais, pois sabem o que estão bebendo e constroem uma relação pessoal com a marca por estar tão “conectados”. Já o Cambu *Coffee* explica que quando a pessoa gosta do café, do aroma e do gosto; ele não tende a trocar com muita rapidez e acaba se fidelizando.

A fazenda Jatobá, grande exportadora, vai na mesma linha que o Cambu *Coffee*, pois tem relatos de que as pessoas apreciam o sabor do café o desejando sempre um diferencial, que faz com que o relacionamento com o cliente se fidelize como passar do tempo. Por ser um item complexo, optou-se por deixar no modelo de negócios aqui referenciado neste item 4 canais de opinião para obter oportunidades, *insights* e, inicialmente, criar um histórico de relacionamentos com datas comemorativas.

Item 5, Fontes de Receita, para o nosso modelo de negócios é a comercialização do café especial, que pode ser por meio de parcerias com empresas que proporcionam assinatura mensal, participação em concursos, venda direta ao cliente. Para o produtor de café, a venda do seu produto pode ser dividida em três nichos para que comece a testar a venda de cafés especiais. Com isso, a produção pode ser dividida em três fontes de receita, que são; o café especial, o qual o produtor passa por todos os processos deste modelo referencial na busca de oferecer um produto diferenciado ao consumidor e com valor agregado; o café *commodity* e o café varrição, cujo produtor pode garantir o capital de giro de sua produção até que consiga trabalhar mais com o café especial.

O item 6, recursos principais trata do que é necessário para que tudo funcione de maneira planejada. A parte industrial de cada propriedade refere-se ao beneficiamento da produção de cafés que a maioria das propriedades possui. Os recursos principais para a comercialização do café especial serão os produtores como fator humano na busca de parcerias e vendas, como feito pelos produtores do café Palestina, que saem para apresentar seus produtos em comércios e feiras na região. Outro recurso importante neste processo é a disponibilidade de investimento financeiro na compra de embalagens, registro de marca e material para divulgação, possibilitando que os produtores de café especial da amostra disponibilizem de diferentes tipos de embalagens, tamanho, cor, algumas com válvulas que possibilitam sentir o cheiro do café e selos de certificação; portanto, para cada produtor esse tipo de investimento se difere, por exemplo, na amostra, as produtoras do café Sítio da serra utilizam embalagens de papel pardo, mais sustentável. Em contrapartida, outros produtores optam por embalagens mais industrializadas.

Item 7, atividade-chave ações é o conjunto de ações mais importante que uma empresa deve executar para operar com sucesso, para criar e oferecer a proposta de valor. Para esse

estudo, foi identificada como atividade-chave a produção de café especial, relacionando-se com a entrega de produto de qualidade apontado na literatura de Osterwalder e Pigneurs (2011). Na amostra desta pesquisa, em entrevista aos produtores, em específico, os do café Felícia e Flores de Café, foi identificado que é necessário separar pequenos lotes da produção do café, aqueles cafés que possam estar em maior altitude, estar em seu estado “cereja”, bem maduro, do qual possa obter maior nota e resultar em café especial, dessa forma o produtor terá maior chance de proporcionar um produto de qualidade.

No item 8, há o conceito e a prática da parceria principal, que será com o avaliador de café, pois é necessário confiar nesse profissional responsável pela identificação dos atributos do café para que seja feito todo o trabalho de comercialização desse grão, a fim de que, após a avaliação desse grão, poderá ser definido o modo de comercializar, podendo ser ou por meio de concurso, parcerias comerciais ou através de varejo. Existe a possibilidade de o produtor de cafés também participarem da assistência técnica e gerencial pelo Senar-MG chamado AteG que possibilita assistência por 2 anos na propriedade sem custo para o produtor e participação em concursos de qualidade patrocinados pelo Estado

Finalizando o item 9, estrutura de custo foi identificado que esta pode variar para cada produtor, pois depende da capacidade de investimento de cada um, mas, basicamente, a estrutura de custo para os entrevistados será produção de café, em específico do lote especial e avaliação do café com os *Q-Grader*. Considerando o conjunto de itens propostos neste tópico, as entrevistas, dificuldades identificadas e informações que o mercado disponibiliza para o desenvolvimento do produtor rural por meio de órgãos governamentais e estaduais, como Empresas de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais (EMATER) e Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), foi desenvolvido o modelo de negócios prescritivo e referencial na tabela 3, como segue.

Tabela 3

Referência de um Modelo de Negócios Canvas para Produtores de Café Especial

MODELO DE NEGOCIOS CANVAS PARA PRODUTORES DE CAFÉ ESPECIAL				
8- Parceria Principal	7- Atividade Chave	2- Proposta de Valor	4- Relacionamento com Cliente	1- Segmento de Cliente
Q- Grade (Avaliador) Parceiro comercial SENAR (possibilidade de cursos para aprimoramento e cursos de negociação) EMATER(Certificadora estadual, importante para exportar e agregar valor ao produto)	Produzir o café. Beneficiar pequenos lotes para obter maior nota e oferecer café de excelência.	Rastreabilidade do produto desde a lavoura até a xícara. Segurança Alimentar. Benefícios à saúde. Terroir: experiência de exclusividade com sabor diferenciado e aroma único.	Reter cliente por meio de produtos diferenciados (criar um histórico de relacionamentos). Criar mapa de qualidade da produção. Criar canais de opinião analisando oportunidades por meio de protótipos de questionamentos. Obter insights dos clientes.	Adultos Classe econômica de A até C. Pessoas à procura de produtos de qualidade que tenha uma rastreabilidade e abordagem no ESG*
	6- Recursos Principais Físico: Industrial Humano: Vendas Financeiro: Investimento		3- Canais Rede Social Direto: Vendas na propriedade Parceiros: Lojas e empórios	

Continua

9- Estrutura de Custo	5- Fontes de Renda
<p>Produção do café (cuidar da produção, por meio de cronogramas de atividade- adubo, análise foliar e solo)</p> <p>Avaliação do café Q- Grader (Assim que começar a colheita, separar amostras para os avaliadores)</p> <p>Embalagem.</p> <p>Divulgação.</p> <p>Comissão de Vendas</p>	<p>O café especial é um nicho da produção de cafés em uma propriedade.</p> <p>Para cada colheita obtém produtos semelhantes em seus sabores e aromas do ano anterior.</p> <p>A fonte de receita para o produtor de café pode-se dividir em três principais;</p> <p>O café commodities, que inicialmente pode ser 50% da produção.</p> <p>O café especial que pode ser 30% da produção inicialmente, possibilitando maior rentabilidade e mais cuidado pós-colheita sendo comercializado por meio de parcerias, assinatura mensal e participação em concurso.</p> <p>O café varrição que é o produto que cai no chão na hora da panha e acaba perdendo sabor, sendo comercializado para café solúvel.</p>

Tabela 4

Legenda de alguns tópicos do modelo de Negócios Canvas

LEGENDA DE ALGUNS TÓPICOS

Segmento de Clientes (1)

Conforme informação da FGV, as classes econômicas são definidas a partir dos rendimentos familiares per capita e estão expressos em preços (R\$) da seguinte forma;

Classe E até 1 salário-mínimo

Classe D de 2 a 4 salários-mínimos;

Classe C de 4 a 10 salários mínimos;

Classe B de 10a 20 salários mínimos;

Classe A acima de 20 salário mínimos.

ESG significa prática ambientais, sociais e de governança de uma organização.

Na cafeicultura essa abordagem ao ESG está cada vez mais sendo empregada com objetivo de transformar a produção de cafés e o negócio cafeeiro mais sustentável, ético e inclusivo.

Proposta de Valor (2)

A segurança alimentar está alinhada com a rastreabilidade, pois disponibiliza ao cliente tudo que foi utilizado na produção cafeeira e suas análises de solo e folha, com objetivo de demonstrar que a plantação está dentro dos parâmetros técnicos para utilização de insumos, não prejudicando o meio ambiente e em alguns casos possibilitando a compensação de carbono tornando a produção mais sustentável.

Canais (3)

Redes Sociais: Principal ferramenta para ao cliente ter a oportunidade de acompanhar a produção do café, é um canal que faz com que as partes possam se interagir instantaneamente de onde estiverem.

As redes sociais têm enorme relevância no varejo pois indica propor maior confiança do cliente ao poder acompanhar informações de determinado produto como Instagram e Facebook, proporcionando contato direto entre consumidor e produtor.

Recursos Principais (6)

Físico: Industrial no para a produção e beneficiamento do grão, pois é necessária uma estrutura para lavar, descascar, secar e guardar o grão até o momento adequado de consumo.

Humano, pois é necessário pessoas para cuidar do café na plantação e beneficiamento, na venda direta e indireta, no consumo. Sem recurso humano não há negócios.

Financeiro tanto para a produção do café como para a comercialização.

Atividade Chave (7)

Manejo e beneficiamento do café é a principal atividade para que a qualidade do grão no pé não se perca até a xícara do cliente.

A colheita tem que ser cuidadosa, por vezes seletivas para fazer um lote estritamente especial.

A seca tem que ser padronizada entre os horários de 9:15 até as 15:00, sendo coberto após esse horário.

No caso de venda dos grãos torrados a torra tem que ser clara, chegando a 10% do delta do grão.

5 Conclusão

Apesar da semelhança entre a forma de negócios de todos os produtores, ela não é idêntica, haja vista que seus produtos possuem diferentes tamanhos, diferentes espécies de cafés mas existe o interesse em comercializar o café especial diretamente ao consumidor final, com objetivo de obter maior receita e reconhecimento do mercado. O modelo de negócios referencial proposto por esta dissertação será, portanto, uma ferramenta descritiva citando os métodos mais utilizados aqui identificados, por meio das entrevistas e literatura para cada um dos nove tópicos do modelo de negócios Canvas.

Na pesquisa realizada, foi possível identificar que os produtores de café especial em sua maioria não possuem conhecimento do modelo de negócios, esta ineficiência é um dos fatores que explica a dominância dos terceiros como cooperativas e trading na compra e venda de cafés especiais.

Verificou-se, no presente estudo que ocorre um equilíbrio quando o assunto é o café especial em sua produção, mas quando se trata da comercialização mais de 50% não tem conhecimento de como iniciar esta operação, contudo, foi possível a partir de todas as entrevistas, colher informações e alinhando com a literatura desenvolver um modelo de negócios referencial para dar respaldo aos produtores de cafés especiais.

No entanto esse direcionamento aos produtores de cafés especial se faz por meio de uma base referencial que é o Modelo de Negócios Canvas, identificando para cada um dos nove tópicos o que é basicamente necessário para essa comercialização inicial, ao passo que com maior segurança e conhecimento do mercado o produtor possa incluir mais informações e direcionar cada vez mais o modelo de negócios referencial ao seu objetivo.

A importância do mercado de cafés do Brasil para o mundo e a crescente procura pelo café especial se faz relevante para os produtores de cafés terem acesso a uma ferramenta prática administrativa, onde possa visualizar todos pontos para ter um ganho excedente na comercialização direta desse café especial.

No decorrer da pesquisa, logo, foi identificado que a maior dificuldade é a venda do café especial. Considerando esta informação, foi proposto no tópico 8 a parceria principal, duas opções relevantes para esses produtores, sendo a primeira por meio da avaliação paga pelos produtores que são os *Q-Grade*, responsáveis pela disponibilização de laudos com as notas sensoriais do café para que o produtor saiba que potencial produto possui e caso não seja seguro o suficiente para tentar uma comercialização independente, pode optar por fazer parte de

programas estaduais como o ATeG do Senar e participar de concursos promovidos e custeados pelo estado.

Com isso, a construção desse resultado se apresenta com limitação o escopo da abrangência, não sendo considerada caso único; desta forma, estudos futuros devem incluir um maior número de entrevistados, até mesmo em outras regiões do Brasil, se possível. Pretende-se, assim, que o uso do modelo de negócios referencial, como ferramenta de apoio a pequenos produtores de cafés especiais, seja considerado um diferencial, posto que, na atualidade, não foi localizado um modelo de negócios para o produtor de café especial.

Espera-se que os resultados desse trabalho possam contribuir para ampliar a discussão no processo de comercialização do café especial do produtor rural ao cliente final, que alinha e articula a estratégia e capacidade de inovação ao modelo de negócios, com possibilidade de, eventualmente, para outras cadeias do agronegócio brasileiro.

Referências

- Arcese, G., Flammini S., Lucchetti, M. C., & Martucci, O. (2015). Evidence and experience of open sustainability innovation practices in the food sector. *Sustainability*, 7(7), 8067-8090. Recuperado de <https://www.mdpi.com/2071-1050/7/7/8067>
- Bergeron, B. Essentials of knowledge management. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Retrieved from Recuperado de https://www.cos.ufrj.br/~jano/LinkedDocuments/_papers/aula06/Wiley%20-%20Essentials%20of%20Knowledge%20Management.pdf, 2003.
- Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: Examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68-75. Recuperado de <https://sci-hub.se/10.1108/13673270110384419>
- Bresciani, S.(2017). Open, networked and dynamic innovation in the food and beverage industry. *British Food Journal*, 119(1), 2290-2293. Recuperado de emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BFJ-08-2017-0458/full/html
- CGEE. *A pequena produção rural e as tendências do desenvolvimento agrário brasileiro: Ganhar tempo é possível?*. (2013). Recuperado de https://www.cgee.org.br/documents/10195/734063/Livro_Pequena_produ_rural_9525.pdf/c6deb8b4-9523-47a0-ac11-c0eed33b2f99?version=1.2
- Ceretta, G. F., Reis, D. R., & Rocha, A. C. (2016). Inovação e modelos de negócio: Um estudo bibliométrico da produção científica na base Web of Science. *Gestão & Produção*, 23(2), 433-444. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/gp/a/JW8mpqpPHsTD9GrPVFWSrmz/?lang=pt#>.
- Chesbrough, H., Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies.

- Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555. Recuperado de <https://EconPapers.repec.org/RePEc:oup:indcch:v:11:y:2002:i:3:p:529-555>
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed. Recuperado de https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/696271/mod_resource/content/1/Creswell.pdf
- Donadon, F.A. B., Santos, D. F. L. (2020). Modelo de negócio e estratégia de inovação de uma empresa brasileira de alimentos. *Estudios Gerenciales*, 36(156), 337-350. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/344414898_Modelo_de_negocio_e_estrategia_de_inovacao_de_uma_empresa_brasileira_de_alimentos
- Dornela, F. J., Silva, M. C., Paula, V. M. F., & Paula, V. A. F. (2017, novembro). Posicionamento do café especial no mercado consumidor nacional: o caso do Capoeira Coffee. *SEMEAD*, São Paulo, Brasil, 20. Recuperado de <https://login.semead.com.br/20semead/anais/arquivos/2279.pdf>
- Flores, M., Momo, F. S. (2022). *Mídias sociais como ferramenta de promoção de vendas: Um estudo em uma empresa de comércio de vestuário* (Trabalho de Conclusão de Curso). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Farroupilha, RS, Brasil. Recuperado de <https://dspace.ifrs.edu.br/xmlui/handle/123456789/680?show=full>
- Franceschelli, M. V., Santoro, G., & Candelo, E. (2018). Business model innovation for sustainability: A food start-up case study. *British Food Journal*, 120(10), 2483–2494. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BFJ-01-2018-0049/full/html>
- Ghaziani, A.; Ventresca, M. J. (2005). Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk, 1975–2000. *Sociological Forum*, 20(4), 523-559. Recuperado de <https://sci-hub.hkvisa.net/10.1007/s11206-005-9057-0>
- Gil, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. (1991). São Paulo: Atlas.
- Ginting, G. (2015). Open innovation model: Empowering entrepreneurial orientation and utilizing network resources as determinant for internationalization performance of small medium agroindustry. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 3, 56–61. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.aaspro.2015.01.013>.
- Lehmann -Ortega, L., Schoettl, J. (2005, outubro). From buzzword to managerial tool: The role of business model in strategic innovation. CLADEA, Santiago de Chile. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/284931662_From_buzzword_to_managerial_tool_The_role_of_business_model_in_strategic_innovation.
- Maciel, G. N. (2020). *A construção do mercado de cafés especiais e o papel dos concursos de qualidade: O caso do Brasil* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Lavras – UFLA, Minas Gerais, MG, Brasil. Recuperado de: <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/41484>
- Malhotra, Y. (2000). Knowledge management and new organization forms: A framework for business model innovation. *Information Resources Management Journal*, 13(1), 1-31. Recuperado de <https://www.brint.org/KMNewOrg.pdf>

- Matiello, J. B. II. Santinato (2020). *Cultura do Café no Brasil- Manual de Recomendações -10 ed*. São Paulo.
- Nogueira, C. A. (2011). *Estratégias de posicionamento no ramo de cafés especiais* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais, MG, Brasil. Recuperado de http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/566/3/DISSERTACAO_Estrat%C3%A9gias%20de%20posicionamento%20no%20ramo%20de%20caf%C3%A9s....pdf
- Oliveira, J. S., Elias, T. J., & Lessa, M. B. (2008). Café especial: Agregação de valor ao tradicional café. *Revista Eletrônica de Comunicação*, 5, 1-8. Recuperado de: <https://docplayer.com.br/29756851-Cafe-especial-agregacao-de-valor-ao-tradicional-cafe.html>
- Osterwalder, Alexander. (2004). *The business model ontology: A proposition in a design science approach* (Tese de Pós-Graduação). Universite de Lausanne. Suíça.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communication Association for Information Systems*, 16. Recuperado de <https://aisel.aisnet.org/cais/vol16/iss1/1/>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2011). *Business model generation : Inovação em modelos de negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- Rappa, M. A. (2004). The utility business model and the future of computing services. *IBM Systems Journal*, 43(1), 32-42. Recuperado de <https://ieeexplore.ieee.org/document/5386779>
- Silva, E. L. D. (2005) *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: UFSC. Recuperado de https://tccbiblio.paginas.ufsc.br/files/2010/09/024_Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes1.pdf
- SEBRAE. (2013). *Cartilha: O quadro de modelo de negócio: Um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios*. Recuperado de <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Cartilha%20o%20Quadro%20do%20Modelo%20de%20Negocios.pdf>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. Recuperado de <http://www.bmcommunity.sitew.com/fs/Root/8jig8businessmodelsbusinessstrategy.pdf>
- Viegas, I. F. P. (2010). Comércio justo e segurança alimentar. *Segurança Alimentar e Nutricional*, 17(1), 133-143. Recuperado de <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/san/article/view/8634807>
- Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. Recuperado de