

## Cafés Especiais e Estratégias Regionais: (Im)Possível Articulação com “Cafés do Brasil”

## Special Coffees and Regional Strategies: (Im)Possible Articulation with “Cafés do Brasil”

*Hortência Araújo de Sousa(1); Marco Aurélio Oliveira dos Santos(2); Léo César Parente de Almeida(3)*

1 Universidade Federal do Oeste do Pará, Alenquer, PA, Brasil.

E-mail: hortencia.araujo2011@hotmail.com | ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5976-1061>

2 Universidade Federal do Oeste do Pará, Alenquer, PA, Brasil.

E-mail: marcooliveira\_santos@yahoo.com.br

3 Universidade Federal do Oeste do Pará, Alenquer, PA, Brasil.

E-mail: leocesarpente@gmail.com

**Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, vol. 9, n. 2, p. 120-139, Julho-Dezembro, 2019 - ISSN 2237-7956

[Recebido: Abril 17, 2019; Aprovado: Julho 11, 2019; Publicado: Dezembro 20, 2019]

DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2019.v9i2.3276>

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editora-chefe: Giana de Vargas Mores

Editor Técnico: Wanduir R. Sausen

Como citar este artigo / How to cite item: [clique aqui/click here!](#)

## Resumo

A marca “Cafés do Brasil” tem muitos aromas, sabores, notas e experiências a serem explorados no mercado. Contudo, a dinâmica de valorização passa por distintos contextos de produção e coordenação. O objetivo deste trabalho foi identificar as implicações dos diferentes contextos de produção e coordenação sobre a institucionalização da marca “Cafés do Brasil”. Por meio da análise de conteúdo, buscou-se captar nas propagandas e demais informações dos *sites* das organizações coletivas recursos e competências essenciais usados nas orientações estratégicas. As informações foram analisadas no *software Iramuteq*. Observou-se que as cooperativas são os agentes impulsionadores de novas competências e capacidades locais. Essas têm construído uma estrutura de coordenação voltada para a defesa dos cafés locais no mercado. Essa estrutura coloca os produtores e gestores em uma curva de aprendizado mais acentuada que orienta a construção das estratégias com base nos recursos locais. Conclui-se que a diversidade de contextos evidencia possibilidades de ligações, estratégias e interesses que orientam ações e decisões, inviabilizando a adoção de uma estratégia de marketing único para toda a cadeia.

**Palavras-chave:** Estratégia de Valorização, Regiões Produtoras, Agronegócios, Ambiente Institucional

## Abstract

“Cafés do Brasil” has many aromas, flavors, and experiences to be explored in the market. However, the dynamics valorization takes place in different contexts of production and coordination. The objective of this work was to identify the implications of different contexts of production and coordination on the institutionalization of “Cafés do Brasil” brand. Through content analysis, it was sought to capture resources and essential skills used in the strategic orientations from advertisements and from other information on sites of the collective organizations. The information was analyzed in Iramuteq software. It was observed that cooperatives are the driving force for new skills and capacities. It has built a coordination structure aimed at the defense of the local cafes in the market. This structure places producers and managers on a more accentuated learning curve that guides the building of strategies based on local resources. The diversity of contexts shows possibilities of links, strategies, concerns that guide actions and decisions, making it impossible to adopt a single marketing strategy for the whole chain.

**Keywords:** Valorization Strategy, Producing Regions, Agribusiness, Institutional Environment

## 1 Introdução

Os “Cafés do Brasil” têm muitos aromas e sabores que proporcionam experiências de consumo. Ao mesmo tempo em que esses elementos têm criado oportunidades, têm pressionado a cadeia a ampliar os potenciais competitivos. Em um mercado identificado pela procura por atributos não observados no produto (Azevedo, 2000; Capello & Giraldi, 2015; Méndez et al., 2010), encontrá-los passou a representar fator de diferenciação para enfrentar a concorrência por preços nos mercados dos cafés *commodities* (Abebaw & Haile, 2013; Fitter & Kaplinksy, 2001).

Esses atributos não observados no produto têm deslocado a origem do diferencial competitivo do mercado para as práticas no ambiente interno. Desse modo, recursos, integração, construção e reconfiguração das competências e capacidades internas determinarão o diferencial competitivo da firma (Emana, 2009; Teece, 2007). Esse cenário evidencia a importância dos recursos, das capacidades e das competências essenciais para diferenciação empresarial e o êxito está nas mãos das empresas, sendo a estratégia o pilar da construção de valor (Poter, 2000).

Os recursos são entendidos como o conjunto de ativos controlados pela empresa que podem gerar um diferencial competitivo. Pode ser qualquer coisa que possa ser pensada como uma força, desde que gere valor, seja raro, não imitável e de difícil substituição (Barney, 1991; Wright & McWilliams, 1994). No entanto, os recursos por si só não contribuem para gerar vantagem diferenciada. A firma deve desenvolver habilidade para moldá-los e produzir valor para o cliente. Tais habilidades estão relacionadas ao conjunto de conhecimentos e tecnologias desenvolvidas e integradas que produzem valor para o consumidor (Albuquerque Filho & Bulgacov, 2017; Hamel & Prahalad, 1995). Logo, a capacidade de usar os recursos para maximizar as competências internas delimitará o diferencial competitivo no mercado.

Neste sentido, o aprendizado se torna importante na ordem econômica na medida em que se demanda um repensar estratégico (Figuroa, 2013; Lopes, 2013; Potts et al., 2014). O Brasil, enquanto maior produtor e exportador de café, precisa aprender coletivamente para mudar a imagem de produtor de um único tipo de café, “Café Tipo Santos” (Almeida & Zylbersztajn, 2017; Saes & Jayo, 1998; Saes & Nakazone, 2002).

Essa identidade não é mais compatível com a realidade da produção nacional. O país apresenta dimensões continentais com vários climas, solos e relevos, que o possibilita a ofertar cafés de diferentes aromas, sabores e experiências de consumo. Tem buscado essa heterogeneidade de recursos para fazer da marca “Cafés do Brasil” um meio de adição de valor aos cafés das diferentes regiões produtoras (Brasil, 2012). A marca representaria um símbolo de qualidade, de diversidade de sabores, de origens, de sustentabilidade e de diferentes formas produtivas (Brasil, 2012).

No entanto, a iniciativa traz os desafios de integrar diferentes contextos produtivos, agentes coordenadores, interesses e estratégias em torno de um objetivo

comum. Assim, a eficácia da proposta depende da percepção e disposição dos agentes que vão viver com os resultados e mudanças que o programa certamente exige. Esses podem ter percepções diferenciadas sobre o seu papel e os objetivos a serem atingidos (Kolk, 2013; Luis et al., 2006; Nadvi, 2008; Silva & Teixeira, 2016).

Para Peng (2002), a falta de atenção a estes contextos limitam a efetividade das estratégias, pois nestes locais podem haver fatores sociais que transmitem tradições, ferramentas, conhecimento técnico e usos (Veblen, 1998). Assim, as particularidades locais acabam por produzir elementos diferenciadores capazes de modificar a estrutura da estratégia no mercado. Torna-se importante entender as implicações desses recursos, competências e contextos locais de produção para o posicionamento da marca “Cafés do Brasil” no mercado.

Este cenário pode demonstrar conflitos institucionais entre produtores defendendo as características do café ligadas à região e os agentes públicos fomentando uma marca global. O resultado pode ser um descompasso adaptativo da cadeia de valor (Gereffi, 1999), implicando em ponto de segregação do produtor rural da estratégia de diferenciação (Daviron & Ponte, 2005; Saes, 2009).

Dada a importância econômica e social que a cafeicultura tem para as regiões brasileiras, o trabalho debate a importância de se levar em consideração as diferentes nuances no pensar e desenvolver estratégias públicas de fomento a setores econômicos. Objetivamente, busca identificar as implicações dos contextos de produção e coordenação para institucionalização da marca “Cafés do Brasil”.

## 2 Abordagem Teórica

### 2.1 Recursos e Competências

A estratégia, enquanto disciplina acadêmica, é recente, surgiu na década de 1980 a partir dos estudos de Michael Porter. Esse autor desenvolveu seus estudos a partir do paradigma Estrutura-Condução-Desempenho (ECD). A partir dos anos de 1990, Barney defende a ideia de que os recursos internos são fonte sustentável das vantagens competitivas (Barney, 1991). Essa perspectiva ficou conhecida como a visão baseada em recursos (VBR) ou visão do ambiente interno.

Pela perspectiva da VBR, a ação estratégica parte da seleção, da obtenção e do desenvolvimento de recursos que explicitam competências únicas (Ashworth, Boyne, & Delbridge, 2007). Esses recursos podem ser qualquer insumo usado na produção ou conhecimento usado em prol da criação de barreiras e da diferenciação da firma no mercado.

Para tanto, os recursos precisam ser raros, valiosos, não imitáveis e insubstituíveis (Barreto, 2010; Grant, 1991), para favorecer a fuga das pressões isomórficas que

tornam as organizações similares (Dimaggio & Powell, 1983) em seu meio ambiente competitivo. Nos agronegócios, as relações são interdependentes. As interações devem ser coordenadas para maximizar o uso das competências essenciais nas propostas estratégicas.

As competências são entendidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e tecnologias capazes de produzir diferenciação na oferta da firma e percebidas como valor único pelo consumidor (Hamel & Prahalad, 1995), permitem identificar e orientar a melhor forma de utilizar os recursos. A VBR busca explicar sob quais condições os recursos tornam-se raros, valiosos e não imitáveis a ponto de produzir diferenças entre firmas e de desempenho.

Para Denford (2013), Helfat e Peteraf (2009), Panizzon et al. (2015) e Teece (2007), o conhecimento passou a ser o recurso mais valioso das organizações. Os indivíduos o desenvolvem em resposta a um problema e, ao transferi-lo para organização, passa a ter novas habilidades e competências internas para enfrentar o sistema concorrencial.

As competências internas de cada região delimitam a velocidade de adaptação às mudanças no ambiente competitivo. Para Hamel e Prahalad (1995), as competências internas estão diretamente ligadas à capacidade de aprendizado coletivo, especialmente no que tange à capacidade de integrar habilidades de produção de diferentes setores da organização. Portanto, o aprendizado coletivo cria sinergia entre os diferentes setores, capacitando-os para lidar com as mudanças organizacionais.

Ao apreender coletivamente, a organização passa a encontrar múltiplos usos para o *know-how* do gestor, do técnico, dos recursos intelectuais e culturais (Barney, 2007; Rehbein & Schuler, 2015), para construir novas habilidades, processos operacionais e gerenciais, que representam novos ativos estratégicos para enfrentar a concorrência. Nesse sentido, Panizzon et al. (2015) alegam que o papel da empresa não é de, simplesmente, adquirir recurso, mas desenvolver o conhecimento organizacional a partir da integração de rotinas e de processos.

## 2.2 Contextos e Instituições

O contexto (ambiente) que os atores interagem caracteriza o aprender coletivo que repercute no tempo e garante a legitimidade das regras coletivas (North, 1990). À medida que os indivíduos interagem coletivamente são formadas novas percepções que moldam condutas, configurando um processo de reforço sociocultural (Hodgson, 1998; 2009). Logo, o ambiente que cerca as firmas pode ser entendido como um marco de institucionalização, que não prevalece em outro lugar e influencia as decisões e ações estratégicas.

A diversidade de ambiente pode configurar em múltiplos equilíbrios. Assim, as decisões são subjetivas e orientam diferentes escolhas e respostas para situações diferentes (Kemp, Parto, & Gibson, 2005; North, 1993). Desta forma, o aprendizado

que os gestores têm nestes ambientes orientam os indivíduos a se envolverem em atividades complexas com outros indivíduos/grupos. Este aprender coletivo orienta a busca de soluções que alinham as atividades produtivas com a realidade cotidiana, de modo a ampliar as possibilidades de interligações estratégicas. Também credencia a organização a criar, a estender ou modificar os recursos de modo a melhorar suas competências-chave, sendo capaz de gerenciar mudanças e transformações no ambiente (Helfat & Peteraf, 2009; Meirelles & Camargo, 2014).

A decodificação do conhecimento produz novas capacidades de entender o ambiente e desenvolver novos usos para os recursos, a ponto de reorganizar as competências essenciais da organização (Barrales-Molina, Bustinza, & Gutiérrez-Gutiérrez, 2013; Denford, 2013). Dessa forma, as capacidades lançam luz sobre o papel do gestor na identificação das mudanças e na reorganização das habilidades e competências organizacionais para enfrentar as mutações ambientais.

Tal premissa é válida pois os gestores acabam por encontrar ambientes marcados por estruturas institucionais que restringem o desenvolvimento de competências internas e formulação de estratégias (Dimaggio & Powell, 1983; Freitas, Hocayen-da-Silva, & Segatto, 2013). O contexto do mercado é marcado por instituições formais e informais, que atuam em segundo plano, influenciando as escolhas dos atores (Peng, 2002; Peng, Wang, & Jiang, 2008).

As instituições dividem-se em formais, que são as leis, constituições e regulamentos transcritos, e em instituições informais que, por sua vez, são as convenções socialmente aceitas de uma sociedade, caracterizadas pelas crenças, valores, culturas e fatores sociais enraizados na sociedade (Hamilton, 1919; Mantzavinos, North, & Shariq, 2004; Veblen, 1998). De acordo com North (1990), as instituições são as regras do jogo concebidas para estruturar a interação humana, carregam os incentivos e as punições. Logo, as escolhas estratégicas são condicionadas à percepção que os atores têm da matriz institucional.

A percepção que os atores têm das instituições configuram o processo decisório. Como as decisões são artificios de escolha, as escolhas estratégicas são condicionadas por inúmeras variáveis formais e informais presentes no ambiente em que a organização está inserida. Assim, o ambiente carrega um conjunto de variáveis únicas que influenciam a organização. Portanto, onde as instituições formais são frágeis, as instituições informais exercem papel na organização econômica (Peng, Wang, & Jiang, 2008).

Nesse sentido, pode-se esperar que a reunião de recursos, competências e contextos, marcados por crenças, valores, culturas e fatores sociais enraizados na sociedade, que influenciam as decisões e ações, venha a refletir nas posições estratégicas de cada região.

### 3 Método

Ao explorar o significado dos recursos, competências e contextos na definição estratégica, busca-se descrever os significados que produzem diferenciação. Por se tratar de um tema complexo que abarca diferentes nuances regionais, buscou-se capturar por meio das propagandas usadas pelas regiões para se diferenciar no mercado. Estas propagandas estão carregadas de mensagens que trazem significados e características dos recursos e competências que fazem da oferta regional rara, valiosa e com competências únicas.

As palavras são os instrumentos que carregam os significados destas mensagens. A frequência de uma palavra na mensagem dá conta da riqueza (ou da pobreza) das mensagens (Bardin, 1977) usadas para destacar as competências essenciais das regiões. Logo, ao estabelecer uma relação entre estes elementos, pode-se entender os enunciados que transmitem significados (por exemplo, condutas, ideologias, atitudes e visão de mundo) (Bardin, 1977), e, conseqüentemente, como os recursos, competências e contextos são usados nas estratégias locais de valorização do café.

Para construir significado desses enunciados, buscou-se, por meio da análise de conteúdo (AC), captar os significados para os recursos e competências essenciais. A AC agrupa um conjunto de técnicas aplicadas à análise das comunicações. Por meio destas técnicas, pode-se fazer a descrição sistemática e quantitativa do conteúdo das comunicações, fazendo a fragmentação dos textos para identificar regularidades (Bardin, 1977).

As regularidades levam a identificar e a descobrir informações essenciais do texto, ou seja, do que se fala, como se fala e como interpretar a partir da frequência dos vocábulos no texto. A quantificação do texto ou estatística textual permite adotar uma abordagem exploratória de material verbal transcrito textual, possibilitando estudos comparativos a partir da compreensão do conteúdo.

A quantificação do conjunto de textos (*corpus*) baseia-se na frequência ou coocorrência da palavra no texto. Adotou-se o *software* Iramuteq para fazer a estatística textual da frequência de coocorrência da palavra no texto e a classificar os vocábulos em grupos temáticos e ligações de similaridades (Fallery & Rodhain, 2007; Marchand & Ratinuad, 2012).

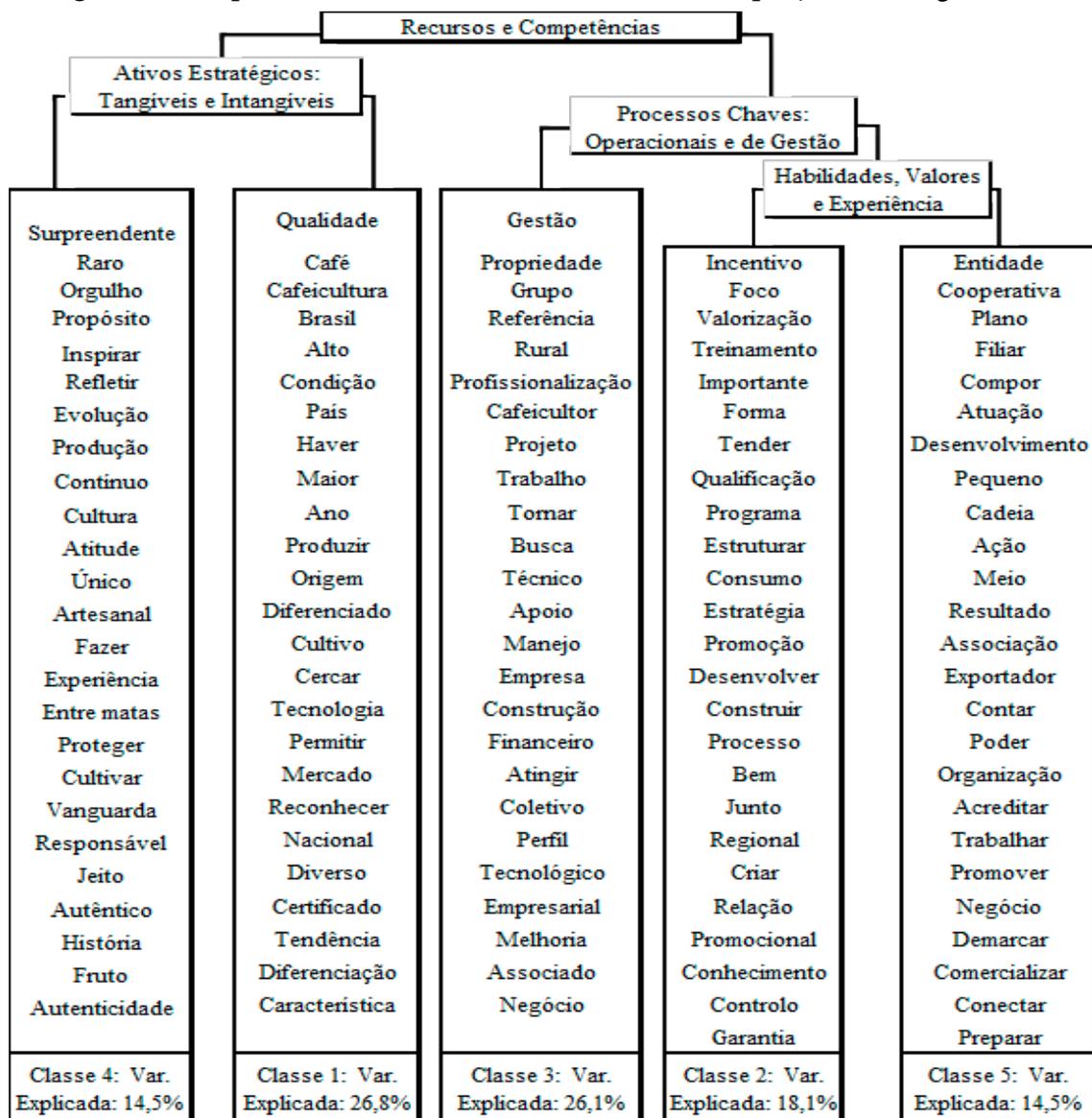
O *corpus* analisado no Iramuteq foi composto por seis textos, cada um formado pelo conjunto de informações disponíveis nos *websites* das entidades representativas das regiões produtoras. Foram levantadas informações das regiões em que as entidades representativas tinham *website*. Logo, foram recolhidas informações sobre a Região do Cerrado Mineiro, das Matas de Minas, da Mantiqueira de Minas, do Alto Mogiana, do Oeste da Bahia e Rondônia.

## 4 Resultados e Discussão

### 4.1 Caracterização dos Recursos e Competências que Fazem das Ofertas Regionais Únicas

As análises foram feitas com 6413 vocábulos. Estes foram divididos em 179 segmentos de textos. Do total de segmentos estudados, 78% foram classificados em cinco grupos temáticos ligados à dinâmica de recursos, competências, capacidades e contextos regionais. Esses grupos caracterizam os principais focos de ação das regiões na valorização dos cafés locais. Por meio da Figura 1, entende-se que os esforços regionais concentram-se em dois elementos principais: nos recursos e no desenvolvimento de competências essenciais para garantir coerência entre comunicação e realidade produtiva.

**Figura 1.** Grupos temáticos da dinâmica local de adaptação estratégica



Fonte: Resultados da pesquisa.

Os vocábulos representativos dos recursos concentram-se nas características tangíveis e intangíveis dos cafés. Os valores tangíveis aglutinam-se em torno do aroma e sabor, ao passo que os atributos intangíveis concentram-se nos valores usados para contar a história do produto. Nesse sentido, são evocados elementos, como raridade, atitude, artesanal, nas estratégias de comunicação. Recursos tangíveis e intangíveis representam 41,30% do direcionamento estratégico das regiões.

As palavras carregadas de significado ligado às competências se dividem em processos-chave, habilidades, valores e experiência. Os processos-chave, operacionais e de gestão evidenciam a eficiência na organização das competências essenciais na região, ao passo que as habilidades, valores e experiência mostram como a qualificação e a organização do trabalho permitem ampliar as competências regionais. Esses dois elementos explicam 58,70% da dinâmica local de valorização do café.

A dinâmica de valorização é orientada pela capacidade que os atores locais têm de organizar e coordenar os processos produtivos, gerenciais e estratégicos. Concomitantemente, demanda-se certa habilidade do gestor para conduzir o processo. Assim, na medida em que estes processos se desenvolvem na região, os atores aprendem coletivamente, formando uma visão estratégica orientada para as exigências do mercado.

## **4.2 Construção das Estratégias**

As organizações regionais apoiam-se no reservatório de recursos internos, nos métodos produtivos, nas características dos cafés e nos valores norteadores das atividades para atrair atenção do mercado. Ao assumir esse trabalho, as entidades coletivas possibilitam melhorias agrônômicas e gerenciais, que elevam a eficiência no uso dos recursos, o fortalecimento do produtor de pequena escala e passam a criar estratégias que maximizam as oportunidades no mercado.

O aprendizado coletivo orientado para o mercado caracteriza o esforço local para ampliar as competências da região. Dessa forma, entende-se que o desenvolvimento das habilidades, valores e experiência é mais importante do que os recursos na dinâmica de valorização dos cafés regionais. Os consumidores, ao buscarem indicações que atestam a coerência entre a realidade produtiva e o que é comunicado, induzem o investimento em desenvolvimento de novas competências para reforçar o posicionamento estratégico.

Nesse sentido, as organizações cooperativas têm papel preponderante na construção de novas competências junto aos produtores para superar os entraves competitivos (Almeida & Zylbersztajn, 2017) e criar efeitos multiplicadores de renda. Assim, as organizações coletivas têm colocado os produtores em uma curva de aprendizado mais acentuada voltada para atender mercados dinâmicos e buscam novas opções para maximizar renda e evolução social. Os empresários rurais, bem como as próprias organizações representativas, passam a investir em marcas próprias para superar o atraso e o distanciamento industrial.

Os produtores de pequena escala são integrados em organizações cooperativas, passando a ser inseridos em um ambiente de empoderamento social com melhorias nas condições financeiras e orientação para agregação de valor (Abebaw & Haile, 2013; Emanu, 2009), que favorece a construção de laços institucionais. Mantzavinos, North e Shariq (2004) descrevem que, na medida em que os atores interagem coletivamente, surgem laços sociais de amizade, crenças e valores (instituições informais), como processo de inovação e imitação que ocorre em um grupo que está aprendendo coletivamente.

Essas instituições favorecem a coordenação e estimula os indivíduos a se envolverem em atividades complexas com outros indivíduos/grupos, garantindo a legitimidade das regras compartilhadas e configurando um processo de coesão social orientado para o ambiente local (Hodgson, 1998, 2009; Kaltenborn et al., 2017). Portanto, essas entidades passam a serem os atores centrais na rede que liga o ambiente produtivo com o mercado consumidor.

Ao atuar como agente coordenador, as cooperativas dividem o processo em duas frentes: desenvolvimento de novas competências e transformação dessas competências em valor para o cliente. De um lado, as cooperativas desenvolvem planos para aproveitar o diferencial produtivo local e do outro explora este diferencial no mercado. Portanto, por meio da Figura 2, percebe-se que, de um lado, as cooperativas centram-se no desenvolvimento da região enquanto produtora de cafés diferenciados e, do outro lado, foca nos cafés enquanto meio de promover a região e suas nuances.

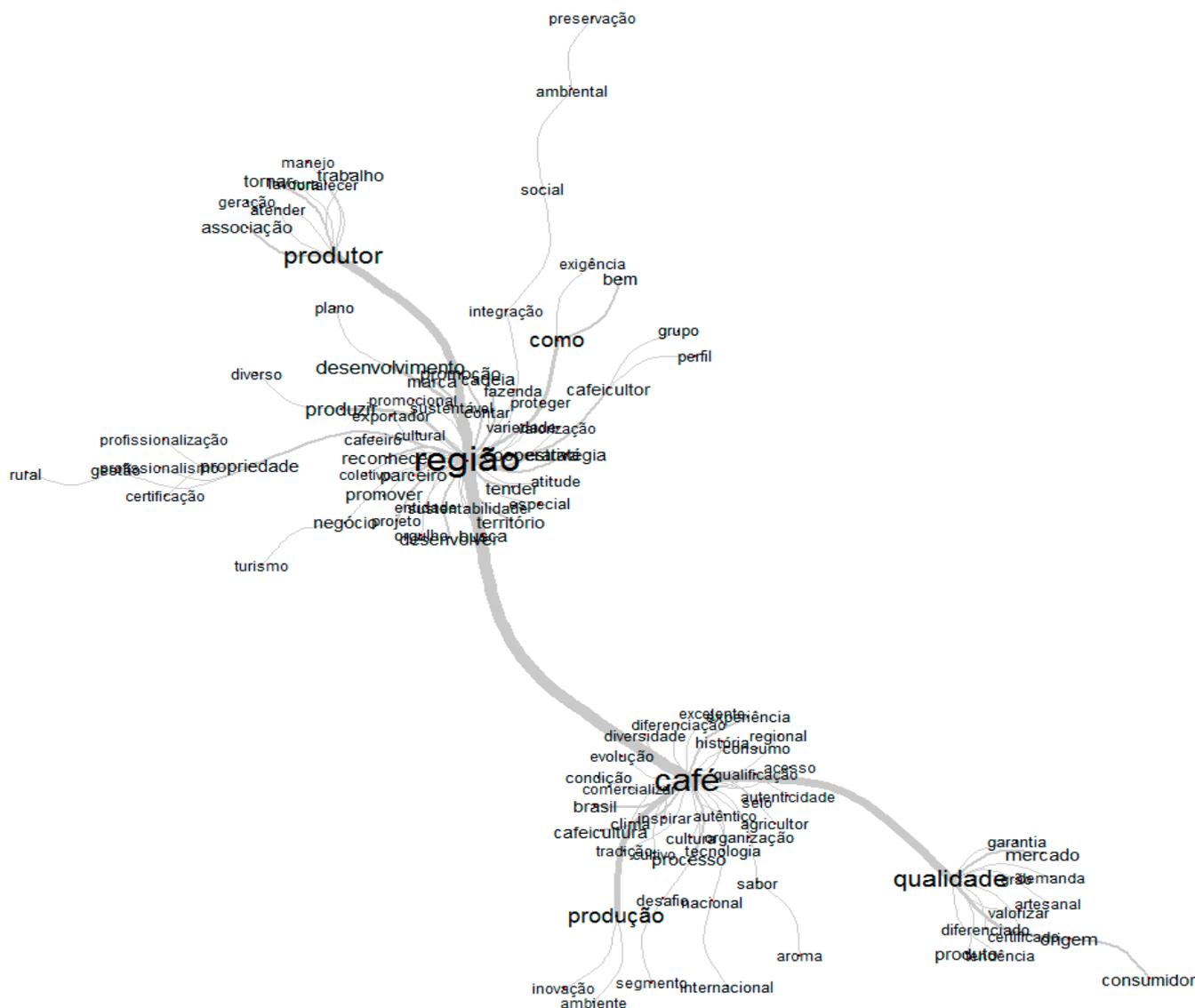
As organizações cooperativas, ao buscarem desenvolver a região enquanto região produtora de cafés diferenciados, inserirem os produtores em projetos de desenvolvimento, capacitação técnica, gerencial e ambiental, para melhorar a produção e inserção no mercado. Desse modo, tais organizações acabam ofertando uma infraestrutura de serviço que auxilia na construção dos processos-chave e das habilidades e regras produtivas passíveis de serem usadas como ferramenta de diferenciação no mercado.

Assim, as organizações coletivas acabam por renovar e criar outras competências para alcançar, integrar, construir e reconfigurar os recursos internos para se adaptar ao ambiente de negócios (Barreto, 2010; Teece, 2007). Outra implicação é a formação de uma cultura empresarial nos produtores de pequena escala, que os orienta para um objetivo comum, fazer da região o lócus de cafés diferenciados.

### **4.3 Direcionamento Observado**

As estratégias e possibilidades de interligações locais levam a uma fuga do interesse de integrar todas as marcas regionais em torno de uma única. Os atores na estrutura de coordenação e/ou produtores individuais estão agindo, eficientemente, de acordo com a governança local, contribuindo para adaptação e inserção dessas no mercado. As mudanças adaptativas foram integradas em nível regional.

**Figura 2.** Ação estratégica dos agentes coordenadores locais



Fonte: Resultados da pesquisa.

O resultado dessa integração é o aparecimento de instituições no interior do grupo, de laços sociais, culturais, de amizade, crenças e valores, que orientam as ações e decisões de especialização da base produtiva. Ao agrupar os indivíduos, que anteriormente estavam dispersos, forma-se uma classe produtora orientada para diferenciação dos cafés no mercado. Dessa forma, o foco das entidades coletivas é ajudar a alavancar as potencialidades, divulgar e desenvolver as regiões produtoras.

Ao desenvolver as novas competências regionais e ampará-las em mecanismos formais, como indicações geográficas e indicações de procedência, a região acaba por valorar os recursos tangíveis e intangíveis nas estratégias de diferenciação, reforçando a região como lócus de cafés diferenciados. As regiões, ao apostarem em certificações, como ferramentas de marketing que criam valor para o café (Kolk, 2013; Méndez et al., 2010), levam para o mercado a essência da região, os processos produtivos, a cultura,

os valores e a história como elementos que criam valor, pois são raros, insubstituíveis e não imitáveis, servindo como ferramenta competitiva que fortalece o território e o ambiente produtivo local.

As certificações, além de serem ferramentas na construção das marcas, são ferramentas de gerenciamento estratégico (Potts et al., 2014) capazes de garantir a conformidade com os padrões produtivos, transmitindo confiança ao consumidor e ajuda a criar reputação favorável no mercado de qualidade (Blackmore et al., 2012; Solér, Sandstrom, & Skoog, 2017). Nesse sentido, as certificações acabam se tornando ferramenta de promoção, gestão adaptativa, fomento a novas habilidades e disseminação de valores produtivos junto aos produtores.

Juntos aos produtores, as cooperativas usam as certificações para padronizar os processos produtivos, a partir das boas práticas agrícolas que fundamentam a ferramenta (Lamarque & Lambin, 2015; Van Rijsbergen et al., 2016). Junto ao mercado, elas são usadas como ferramentas de marketing para contar a história do produtor, trabalhando a percepção do consumidor para as múltiplas relações entre os atores e o ambiente.

O Quadro 1 evidencia como as regiões, ao usarem essa ferramenta para se posicionar com esses atributos, optam por uma imagem global, usando elementos intrínsecos e criando maior apelo comercial.

**Quadro 1.** Caracterização do posicionamento da oferta regional

Região	Produção	Produtos	Valores	Certificações	Coordenador
Alto Mogiana	Familiar, mas com presença de grandes propriedades	Cafés naturais, descascados e despolpados, aroma: marcante frutado, corpo: cremoso aveludado, acidez: média a muito equilibrada	Responsabilidade social e ambiental	Indicação de procedência, <i>UTZ Certified, Rainforest</i> e 4c	Associação dos Produtores de Cafés Especiais da Alta Mogiana
Matas de Minas	Familiar	Cafés naturais descascados de cereja, aroma: adocicado, com diversidade de sabores cítricos, corpo: intenso, com notas florais e cítricas, encorpado a muito encorpado, acidez delicada e equilibrada	Cafés socialmente justos e ambientalmente corretos, naturalmente sustentável, qualidade artesanal	Certifica Minas, <i>UTZ Certified, Rainforest</i>	Conselho das Entidades do Café das Matas de Minas
Oeste da Bahia	Grupos empresariais, pequenas e grandes propriedades	Boa fragrância e aroma levemente frutado e floral, com doçura e boa acidez	Produtividade e sustentabilidade.	Iniciou a indicação geográfica, foco na <i>UTZ Certified</i> .	Associação dos Ccafeicultores do Oeste da Bahia
Mantiqueira de Minas	Familiares	Café natural e café cereja descascado	Tradição secular na produção de cafés raros e sustentabilidade	Indicação e procedência, origem e qualidade - Mantiqueira de Minas - IP, Certifica Minas	Associação dos Produtores de Café da Mantiqueira
Rondônia	Familiares	Café agroecológico/ sombreados	Tradição entre matas	<i>Fair trade</i> Orgânica Ecocert	Cooperativa de Produtores Rurais para Ajuda Mútua

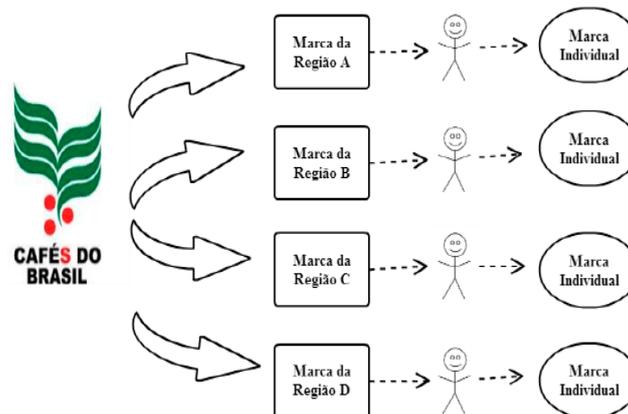
<b>Região</b>	<b>Produção</b>	<b>Produtos</b>	<b>Valores</b>	<b>Certificações</b>	<b>Coordenador</b>
Cerrado Mineiro	Médias à grandes propriedades	Aroma: intenso, notas de caramelo a nozes, acidez: delicadamente cítrico, corpo: moderado a encorpado, sabor: adocicado com aspectos de chocolate, finalização: longa duração	Café de atitude, ético rastreável e com qualidade, valor compartilhado	Denominação de origem	Federação dos cafeicultores do Cerrado Mineira

Fonte: Santos (2015).

Percebe-se que as ligações históricas e associativas contribuem para originar organizações maiores e eficientes dentro das regiões, orientando as articulações estratégicas para vender bem mais do que cafés. Essas interligações buscam contar a história do produtor, criar uma perenidade da oferta e trabalhar a percepção do consumidor para a essência da região. Ao escolher levar para o mercado a essência local, as regiões optam por uma imagem global mais sensível e direcionada pelos elementos intangíveis que apresentam maior apelo comercial, reforçando as competências-chave.

A eficiência organizacional e gerencial voltada para a região acaba por desarticular a proposta de agrupar todas as marcas regionais em torno de uma coletiva. O que se observa é a defesa e a promoção das marcas locais, evidenciando a fuga do desejo de posicionar a marca “Cafés do Brasil” como símbolo do país. A fuga é resultante do desenvolvimento de novas competências, capacidades e instituições que orientam a visão estratégica voltada para o local, conforme a Figura 3.

**Figura 3.** A desintegração da marca “Cafés do Brasil”



Fonte: Adaptado de Santos (2015).

A diversidade de articulações possíveis dentro regiões inviabilizam uma proposta única de marketing. O aprendizado coletivo tem ajudado a construir novas competências que se tornam capacidades usadas para diferenciação no mercado. Todavia, o desejo de posicionar a marca nacional limita o potencial das marcas regionais. Portanto, os empenhos na promoção das marcas locais competem com a intenção de posicionar a marca nacional, refletindo em esforços descentralizados e enfraquecidos.

## 5 Considerações Finais

Com base nas discussões, observou-se que dentro das regiões se desenvolveu uma estrutura organizacional e gerencial que orienta a valorização dos cafés locais. O desenvolvimento dessa estrutura, coordenada pelas organizações coletivas, é o principal motor de desenvolvimento de novas competências e capacidades que tem

induzido a adaptação e defesa dos cafés regionais no mercado. Essa estrutura coloca os produtores e gestores em uma curva de aprendizado mais acentuada que permite atender mercados dinâmicos e exigentes.

O resultado desse aprendizado coletivo é evidenciado nas estratégias de comunicação que valorizam o potencial de mercado. Busca-se contar a história do produtor, criar perenidade da oferta e trabalhar a percepção do consumidor quanto à oferta da região e as múltiplas relações entre atores e ambiente. Deste modo, a diversidade de articulações e as estratégias das regiões inviabilizam uma proposta única de marketing. A institucionalização de um programa de marketing que englobe todas as características não condiz com a exigência de segmentação e diferenciação de mercado pela qual se estrutura a concorrência global.

Dessa forma, a diversidade de possibilidades de interligações, de estratégias individuais/grupais, de características produtivas, de tecnológicas, das crenças, dos hábitos e dos contextos socioculturais que reforçam a visão estratégica local. Todavia, a intenção de posicionar a marca nacional passa a concorrer com os esforços de posicionamento das marcas regionais, refletindo em esforços descentralizados e enfraquecidos.

Por fim, a análise corrobora os estudos acerca do papel das instituições, como as informais no delineamento de estratégias. Deve-se considerar com atenção o contexto local e a dimensão relacional para eficiência estratégica. Além disso, os resultados apresentam um campo de pesquisa profícuo sobre o ambiente institucional e seus impactos nas características produtivas, tecnológicas, crenças, hábitos, contexto sociocultural e seus reflexos nas estratégias empresariais e públicas.

## Referências

- Abebaw, D., & Haile, M. G. (2013). The impact of cooperatives on agricultural technology adoption: empirical evidence from Ethiopia. *Food Policy*, 38, 82-91.
- Albuquerque Filho, J., & Bulgacov, S. (2017). Capacidades dinâmicas de um ponto de vista institucionalista. *Cadernos EBAPE*, 15(3), 455-461.
- Almeida, L. F. de, & Zylbersztajn, D. (2017). Key success factors in the Brazilian coffee agrichain: present and future challenges. *Int. J. Food System Dynamics*, 8(1), 45-53.
- Ashworth, R., Boyne, G., & Delbridge, R. (2007). Escape from the iron cage? Organizational change and isomorphic pressures in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 165-187.
- Azevedo, P. F. de. (2000). Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. *Agricultura em São Paulo*, 47(1), 33-52.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Persona.
- Barney, J. B. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage*. New Jersey: Pearson Education.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barrales-Molina, V., Bustinza, Ó. F., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. J. (2013). Explaining the causes and effects of dynamic capabilities generation: a multiple-indicator multiple-cause modelling approach. *British Journal of Management*, 24(4), 571-591.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36.
- Blackmore, E., Keeley, J., Pyburn, R., Mangus, E., Chen, L., & Yuhui, Q. (2012). Assessing the benefits of sustainability certification for small-scale farmers in Asia. *IIED Natural Resource*.
- Brasil. (2012). Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. Plano estratégico para o desenvolvimento do setor cafeeiro. Brasília.
- Capello, A. F., & Giraldi, J. de M. E. (2015). Desenvolvimento de marcas setoriais no Brasil: perspectivas e desafios. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 11(3).
- Daviron, B., & Ponte, S. (2005). *The coffee paradox: global markets, commodity trade and the elusive promise of development*. Nova York: Zed Books.
- Denford, J. S. (2013). Building knowledge: developing a knowledge based dynamic capabilities typology. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 175-194.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Emana, B. et al. (2009). *Cooperatives: a path to economic and social empowerment in Ethiopia*. Dar es Salaam: International Labour Office.

- Fallery, B., & Rodhain, F. (2007). Quatre approches pour l'analyse de données textuelles: lexicale, linguistique, cognitive, thématique. p. 1-16.
- Figuerola, L. (2013). Firm capabilities, complementarities and innovation in the latin american coffee sector. In *8th European Conference on Innovation and Entrepreneurship*. Hogeschool Univ Brussel, Brussels, p. 243-251.
- Fitter, R., & Kaplinsky, R. (2001). Who gains from product rents as the coffee market becomes more differentiated? A value-chain analysis. *IDS Bulletin*, 32(3), 69-82.
- Freitas, C. C. G., Hocayen-da-Silva, A. J., & Segatto, A. P. (2013). Formulação estratégica e fatores isomórficos: análise do arranjo produtivo local de malhas de Ibituva. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 12(1), 01-28.
- Gereffi, G. (1999). International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, 48(1), 37-70.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus.
- Hamilton, W. H. (1919). The institutional approach to economic theory. *American Economic Review*, 9, 309-318.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91-102.
- Hodgson, G. M. (1998). On the evolution of Thorstein Veblen 's evolutionary economics. *Cambridge Journal of Economics*, Cambridge, 415-431.
- Hodgson, G. M. G. (2009). Institutional economics into the twenty-first century. *Studi e Note Di Economia, Bologna*, 1(19), 3-26.
- Kaltenborn, B. P., Linnell, J. D. C., Baggethun, E. G., Lindhjem, H., Thomassen, J., & Chan, K. M. (2017). Ecosystem services and cultural values as building blocks for 'the good life': a case study in the community of Røst, Lofoten Islands, Norway. *Ecological Economics*, 140, 166-176.
- Kemp, R., Parto, S., & Gibson, R. B. (2005). Governance for sustainable development: moving from theory to practice. *International Journal of Sustainable Development*, 8(1/2), 12-30.
- Kolk, A. (2013). Mainstreaming sustainable coffee. *Sustainable Development*, 21(5), 324-337.
- Lamarque, P., & Lambin, E. F. (2015). The effectiveness of marked-based instruments to foster the conservation of extensive land use: the case of geographical indications in the French Alps. *Land Use Policy*, 42, 706-717.
- Lopes, H. C. (2013). Instituições e crescimento econômico: os modelos teóricos de Thorstein Veblen e Douglass North. *Revista de Economia Política*, 33(4), 619-637.
- Mantzavinos, C., North, D. C., & Shariq, S. (2004). Learning, institutions, and economic performance. *Perspectives on Politics*, 2(1), 75-84.

- Marchand, P., & Ratinaud, P. (2012). L'analyse de similitude appliquée aux corpus textuelles: les primaires socialistes pour l'élection présidentielle française. In *Actes des 11eme journées internationales d'analyse statistique des données textuelles*. Liège, Belgique, p. 687-699.
- Meirelles, D. S. e, & Camargo, Á. A. B. (2014). Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las? *Revista de Administração Contemporânea*, 18(spe), 41-64.
- Méndez, V. E., Bacon, C. M., Olson, M., Petchers, S., Herrador, D., Carranza, C., & Mendoza, A. (2010). Effects of fair trade and organic certifications on small-scale coffee farmer households in Central America and Mexico. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 25(03), 236-51.
- Nadvi, K. (2008). Global standards, global governance and the organization of global value chains. *Journal of Economic Geography*, 8(3), 323-343.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- North, D. C. (1993). The new institutional economics and development. *EconWPA Economic History*, 8.
- Panizzon, M., Milan, G. S., Perin, M. G., & Sampaio, C. H. (2015). Capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento e tipos de inovação: proposição de um framework de análise. *Revista de Administração e Inovação*, 12(1), 271-302.
- Peng, M. W. (2002). Towards an institution-based view of business strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, Berlin, 19(2-3), 251-267.
- Peng, M. W., Wang, D. Y. L., & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 920-936.
- Porter, M. E. (2000). A nova era da estratégia. *HSM Management*, 1(1), 18-28.
- Potts, J., Lynch, M., Wilkings, A., Huppe, G., Cuningham, M., & Voora, V. (2014). *State of sustainability initiatives review 2014: standards and the green economy*. Winnipeg, London: International Institute for Sustainable Development; International Institute for Environment and Development.
- Rehbein, K., & Schuler, D. A. (2015). Linking corporate community programs and political strategies. *Business & Society*, 54(6), 794-821.
- Saes, M. S. M. (2009). *Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura*. Sao Paulo: Annablume.
- Saes, M. S. M., & Jayo, M. (1998). *Competitividade do sistema agroindustrial do café*. São Paulo: Ipea/Pensa.
- Saes, M. S. M., & Nakazone, D. (2002). *Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio-cadeia café*. Campinas: Unicamp-IE-NEIT.
- Santos, M. A. O. (2015). *Construindo a marca "Cafés do Brasil": os desafios institucionais e seus efeitos para o posicionamento de mercado*. Dissertação [Mestrado]. Programa de Pós-graduação em Agronegócios, Faculdade de Agronomia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

- Silva, H. S. da, & Teixeira, M. G. C. (2016). A influência dos atores na institucionalização do meio ambiente e do desenvolvimento regional em uma instituição federal de educação. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 12(3), 346-370.
- Solér, C., Sandström, C., & Skoog, H. (2017). How can high-biodiversity coffee make it to the mainstream market? The performativity of voluntary sustainability standards and outcomes for coffee diversification. *Environmental Management*, 59(2), 230-248.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 1350, 1319-1350.
- Van Rijsbergen, B., Elbers, W., Ruben, R., & Njuguna, S. N. (2016). The ambivalent impact of coffee certification on farmers' welfare: a matched panel approach for cooperatives in Central Kenya. *World Development*, 77, 277-292.
- Veblen, T. (1998). Why is economics not an evolutionary science? *Cambridge Journal of Economics, Cambridge*, 22(4), 403-414.
- Wright, P., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.