



Análise Dos Aspectos do Planejamento Estratégico das Empresas Do Segmento de Café da Microrregião de Patrocínio-MG

Joyce Gonçalves Batista, Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM), Brasil¹

Márcio Viana Rolim, Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM) Brasil²

RESUMO

Na atualidade, o fortalecimento de micro e pequenas empresas em ambientes agroindustriais exige estratégias alinhadas às dinâmicas do mercado e às condições externas. Assim, esta pesquisa tem como objetivo analisar se as oportunidades e ameaças identificadas no ambiente externo estão refletidas na estratégia das empresas do setor cafeeiro da microrregião de Patrocínio-MG. Para isso, utilizou-se a proposta de valor descrita no Modelo de Negócios Canvas, com abordagem qualitativa e quantitativa. A amostra foi composta por nove empresas participantes do Projeto MOVE+, promovido pelo SEBRAE entre junho e dezembro de 2024. Adotou-se uma abordagem metodológica mista (qualitativa e quantitativa), com delineamento descritivo e análise de conteúdo dos documentos produzidos no projeto. A análise concentrou-se nas ferramentas Matriz SWOT (com ênfase nos quadrantes externos) e Canvas. Os resultados evidenciaram que 66,7% das empresas analisadas apresentaram convergência entre as oportunidades e ameaças externas e os elementos de suas propostas de valor, sinalizando um alinhamento estratégico com o ambiente. Em contrapartida, 33,3% dos casos revelaram divergências, indicando desafios na conversão do diagnóstico em ação. Os dados evidenciam uma conjuntura desafiadora, marcada pela oscilação dos preços das matérias-primas e pela instabilidade climática. Por outro lado, a adoção de tecnologias e a crescente valorização dos cafês especiais configuram oportunidades estratégicas a serem captadas pelos negócios do setor. Esta pesquisa contribui, em termos teóricos e práticos, ao demonstrar a aplicabilidade da integração entre a Matriz SWOT e o modelo de negócios Canvas em pequenos negócios do setor cafeeiro. Além disso, oferece subsídios para a tomada de decisão, fortalecimento da competitividade e sustentabilidade empresarial.

Palavras-chave: Análise SWOT; Proposta de valor; Planejamento estratégico; Canvas; Micro e pequenas empresas.

1. INTRODUÇÃO

¹ E-mail: joycegoncalves391@gmail.com

² E-mail: marciovianarolim@iftm.edu.br ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8598-4325>

O cenário econômico brasileiro caracteriza-se por elevada volatilidade e intensa competitividade, impondo às organizações desafios permanentes para assegurar sua permanência e relevância no mercado. Aspectos como instabilidade macroeconômica, oscilações nas taxas de juros, alterações no arcabouço regulatório e variações na demanda, tanto no mercado interno quanto no externo, influenciam de maneira significativa o desempenho das atividades empresariais (BNDES, 2023; IBGE, 2022).

Nesse contexto, a capacidade de adaptação e a adoção de instrumentos gerenciais apropriados configuram-se como fatores determinantes para a continuidade e o desenvolvimento das organizações, sobretudo aquelas de menor porte, mais suscetíveis às pressões econômicas e concorrenciais (Chiavenato, 2020).

O planejamento estratégico configura-se como uma ferramenta essencial para que os gestores compreendam a situação atual da organização. A partir disso, torna-se possível traçar caminhos para o alcance dos objetivos previamente estabelecidos (Ning & Ramos, 2023). Por meio dessa prática, torna-se possível construir cenários, definir metas e embasar decisões com maior segurança. Conforme afirma Kuzaqui (2015), o planejamento estratégico consiste em um instrumento gerencial que orienta os esforços organizacionais rumo a um futuro desejado.

De acordo com dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), 21,6% das microempresas (ME) e 17% das empresas de pequeno porte (EPP) encerram suas atividades em até cinco anos de funcionamento, sendo a ausência de planejamento e gestão um dos principais fatores que contribuem para esse cenário (SEBRAE, 2023a).

Entre os instrumentos utilizados no planejamento estratégico, destaca-se a Análise SWOT ou Matriz SWOT (acrônimo em inglês, Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), em português, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, que possibilita a identificação de aspectos internos e externos que impactam o desempenho organizacional (Ferreira et al., 2024). De forma complementar, o instrumento gerencial denominado Modelo de Negócios Canvas, doravante apenas Canvas, oferece suporte à estruturação da proposta de valor e dos demais elementos essenciais do negócio, como os segmentos de clientes, canais de distribuição, fontes de receita, recursos-chave e parcerias estratégicas (Queiroz et al., 2022).

Batista, J. G., & Rolim, M. V.: Análise dos aspectos do planejamento estratégico das empresas do segmento de café da microrregião de Patrocínio-MG. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*. V.11, Nº1, p. 82-103, Jan/Abr 2026. Artigo recebido em 05/06/2025. Última versão recebida em 10/09/2025. Aprovado em 31/03/2026.

O SEBRAE atua no fomento ao empreendedorismo e na capacitação de pequenos negócios em todo o território nacional, oferecendo consultorias, cursos e iniciativas voltadas ao fortalecimento da gestão (SEBRAE, 2023b). Conforme o SEBRAE, entre essas ações desenvolvidas, destaca-se o Projeto Move+, cujo objetivo é promover o desenvolvimento de micro e pequenas empresas por meio da aplicação de ferramentas de diagnóstico, planejamento e melhoria da competitividade. A iniciativa busca impulsionar a sustentabilidade dos empreendimentos e fomentar seu crescimento com base em soluções estratégicas adaptadas à realidade de cada região (SEBRAE, 2023b).

O município de Patrocínio, localizado no estado de Minas Gerais é reconhecido nacional e internacionalmente como a "Capital Nacional do Café". A cafeicultura representa a principal atividade econômica do município. Segundo a Prefeitura Municipal de Patrocínio (2025), conforme informações fornecidas pela Associação dos Cafeicultores da Região de Patrocínio, essa atividade corresponde a cerca de 78% da economia local, gerando aproximadamente cinco mil empregos fixos e até vinte mil temporários durante o período de colheita. Estima-se que 80% da produção cafeeira seja destinada à exportação, com destaque para países como Japão, China, Estados Unidos e nações da Europa (Prefeitura Municipal de Patrocínio, 2025).

Araújo et al. (2024) e Zaluski et al. (2018) compartilham a ênfase no uso do diagnóstico organizacional e do planejamento como instrumentos fundamentais para o fortalecimento da gestão. Ambos os estudos adotam metodologia qualitativa, com a utilização de entrevistas, e evidenciam a importância das áreas funcionais e de suas interações no desempenho das organizações. Enquanto Araújo et al. (2024) analisam a percepção de empreendedores sobre essas ferramentas, Zaluski et al. (2018) exploram sua aplicação no contexto de uma agroindústria familiar. O presente estudo adota abordagem metodológica semelhante, embora com objetivos distintos, voltados à aplicabilidade prática dessas ferramentas em micro e pequenas empresas inseridas em um contexto regional.

Diante desse cenário, compreender de que maneira as ferramentas de gestão estratégica podem contribuir para o fortalecimento das empresas locais mostra-se especialmente relevante, considerando os desafios competitivos enfrentados por micro e pequenos empreendimentos. Assim, o estudo tem como problema de pesquisa: Como as

oportunidades e ameaças identificadas nas análises de SWOT se convergem/divergem das Propostas de Valores estabelecidas no Canvas? Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo analisar se as oportunidades e ameaças identificadas no ambiente externo estão refletidas na estratégia das empresas do setor cafeeiro da região de Patrocínio, por meio da Proposta de Valor apresentada no Modelo de Negócios Canvas.

A relação entre a análise SWOT e a proposta de valor construída no Canvas evidencia como micro e pequenas empresas podem integrar essas ferramentas para melhorar a clareza estratégica e a qualidade das decisões. Os resultados contribuem especialmente para gestores, consultores e entidades de apoio ao empreendedorismo interessados em fortalecer a competitividade e a sustentabilidade desses negócios.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) e os Microempreendedores Individuais (MEI) têm um papel de relevância para a economia brasileira tanto na geração de renda quanto de empregos. Particularmente, o estado de Minas Gerais, segundo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2025) concentra aproximadamente 2,4 milhões de MPEs e MEIs, que representa 11% do total de pequenos negócios do país. Em 2023, 59% das vagas de trabalho eram oriundas das MPEs e a participação do segmento no Produto Interno Bruto (PIB) estadual alcançou 32,7% em 2021 (SEBRAE, 2025).

Ainda que relevante, as MPEs enfrentam desafios contínuos de produtividade, inovação e padronização de processos, que restringem sua competitividade diante as mudanças tecnológicas e mercadológicas contemporâneas (Martins et al., 2025). Dessa forma, as MPEs são essenciais para o desenvolvimento econômico e avanço da inovação, propiciadas por suas estruturas de negócios mais ágeis na adaptação frente às transformações de mercado. Para superar os desafios, os gestores das MPEs dependem essencialmente de estratégias e ferramentas gerenciais. Contudo, muitas vezes encontram limitações decorrentes da falta de conhecimento, o que exige formação e suporte para sua adequada aplicação (Araujo et al., 2024).

Batista, J. G., & Rolim, M. V.: Análise dos aspectos do planejamento estratégico das empresas do segmento de café da microrregião de Patrocínio-MG. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas. V.11, Nº1, p. 82-103, Jan/Abr 2026. Artigo recebido em 05/06/2025. Última versão recebida em 10/09/2025. Aprovado em 31/03/2026.

A implementação de estratégias e ferramentas gerenciais eficazes potencialmente resultarão em melhorias relevantes na performance das MPEs, colaborando para sustentabilidade e crescimento a longo prazo do negócio (Oliveira et al., 2018). Para isso, o primeiro passo é realizar um planejamento estratégico, independentemente se o negócio possui um pequeno, médio ou grande porte (Cavalcante et al, 2023). Como consequência o planejamento estratégico pode mitigar a incerteza do negócio ao estabelecer metas relacionadas às finanças, à fidelidade do cliente e aos produtos (Cavalcante et al, 2023).

O planejamento estratégico trata-se de um processo contínuo em que o gestor tem o poder de influenciar variáveis e fatores acerca do negócio com a finalidade de que as ações tragam resultados diferentes daqueles alcançados no passado (Oliveira, 2023). Cavalcante et al. (2023) complementam ao afirmam que o planejamento estratégico acompanham se os objetivos traçados estão próximos ou não de serem alcançados e realizar adequações se necessário de modo a atingir o desenvolvimento esperado das empresas nos anos que se seguem.

Um planejamento estratégico envolve quatro fases básicas delineadas por Oliveira (2023), que inicia pelo i) diagnóstico estratégico, ii) definição da missão da empresa, estabelecimento dos iii) instrumentos prescritivos e quantitativos, e ainda , a realização do iv) controle e avaliação. O diagnóstico visa reconhecer a situação presente de uma organização com a finalidade de estabelecer a existência ou não de competências, vantagens competitivas, problemas e potenciais causas, além de permitir desenvolver medidas corretivas assertivas para buscar solucionar as adversidades (Cruz et al., 2023).

De acordo com Oliveira (2023), o procedimento de diagnóstico estratégico deve ocorrer de forma fidedigna, caso contrário, as ações baseadas em posições erradas tenderiam a prejudicar todas fases subsequentes e de implantação do processo de planejamento estratégico. O diagnóstico estratégico permitirá compreender a real situação da empresa em relação aos seus aspectos internos e externos (Oliveira, 2023).

A análise ambiental dos aspectos internos e externos se dá por meio da ferramenta denominada Matriz SWOT ou Análise SWOT, onde SWOT representa um acrônimo de palavras em inglês: forças (strengths) fraquezas (weaknesses), oportunidades

(opportunities) e ameaças (threats) (Cavalcante et al, 2023). Segundo os autores, a análise SWOT é aplicada nas empresas com intuito de apoiar na determinação de sua direção estratégica compreendendo o que ocorrer internamente e ao seu redor. Os pontos fortes e fracos destacam as qualidades e fragilidades presentes no negócio, e por outro lado, as ameaças e oportunidades considera o ponto de vista em relação aos outros agentes externos ao negócio, inclusive a relação com concorrentes (Cavalcante et al., 2023).

Outro recurso utilizado para apoiar no planejamento estratégico das empresas é o Modelo de Negócios Canvas, ou simplesmente Canvas. O Canvas descreve o processo de captura, criação e geração de valor de uma instituição (Osterwalder & Pigneur, 2011). Os elementos ou componentes essenciais do Canvas são: segmentos de clientes, proposta de valor, canais de distribuição, relacionamento com clientes, fontes de receita, estrutura de custos, recursos-chave e parcerias estratégicas (Queiroz et al., 2022).

Todos os componentes presentes no Canvas já são elementos conhecidos ou imaginado porque quem lidera uma empresa, contudo, esta ferramenta tem o potencial de descrever a lógica de um negócio em apenas uma página permitindo uma visão geral dos pontos relevantes e estratégicos. A principal vantagem dessa ferramenta de gestão é sua flexibilidade quanto a realização de testes e a realização de ajustes de maneira rápida nos aspectos estratégicos da empresa (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Em particular, o elemento proposta de valor, cria ou posiciona produtos e serviços conforme o desejo do cliente. Esse componente do Canvas descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específicos (Osterwalder & Pigneur, 2011). A proposta de valor é responsável em destacar ou diferenciar, produtos ou serviços da empresa, quanto a fatores como novidade, performance, design, customização, qualidade, preço, conveniência ou redução de custos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo adota uma abordagem mista, qualitativa e quantitativa. Quanto à abordagem qualitativa caracteriza-se por ser um estudo de natureza descritiva, utilizando a análise de conteúdo como principal estratégia metodológica. A análise de conteúdo abrange um conjunto de técnicas sistemáticas e objetivas aplicadas à análise de comunicações, com o propósito de descrever e interpretar o conteúdo das mensagens (Dal-Soto & Suzin, 2017). Abordagem quantitativa complementará as análises por meio de recursos de contagem, frequência e representação percentual dos resultados.

Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo compreende três fases principais: (i) pré-análise, que consiste na organização e preparação do material empírico; (ii) exploração do material, fase dedicada à codificação e categorização dos dados; e (iii) tratamento dos resultados, etapa em que se realizam inferências e interpretações com base nas categorias construídas. Essas etapas orientaram a condução metodológica deste estudo.

A fase de pré-análise envolveu a coleta de dados por meio de fontes secundárias, especificamente os registros documentais do Projeto Move+, desenvolvido pelo SEBRAE na microrregião de Patrocínio-MG, no período de junho a dezembro de 2024. Participaram do projeto 23 empresas essencialmente Microempreendedores Individuais (MEI), Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP), atuantes em diversos setores econômicos, com predominância do segmento cafeeiro, dada a relevância regional da cafeicultura. Essas empresas atendem majoritariamente ao mercado B2B (business-to-business), com possibilidade de atuação também no mercado B2C (business-to-client).

Para fins analíticos, foi selecionada uma amostra intencional composta por nove empresas do segmento cafeeiro, considerando sua representatividade e a riqueza das informações fornecidas durante o projeto. Assim, adotou-se este critério de limitar o estudo às empresas da microrregião de Patrocínio em razão da sua vocação para o agronegócio, especificamente, do setor cafeeiro. A análise de conteúdo foi aplicada sobre os registros documentais dessas empresas, com ênfase nos materiais produzidos durante as etapas de planejamento estratégico, especialmente aqueles relacionados à utilização da ferramenta de planejamento estratégico a Matriz SWOT e o Canvas.

A análise baseou-se na Matriz SWOT, uma ferramenta amplamente utilizada para o diagnóstico estratégico organizacional. No entanto, optou-se por utilizar exclusivamente os quadrantes de oportunidades e ameaças, uma vez que esses elementos dizem respeito ao ambiente externo e podem ser compartilhados por diferentes empresas, permitindo comparações e generalizações. Por outro lado, forças e fraquezas referem-se a características internas e específicas de cada organização, o que tornaria mais subjetiva a construção de categorias comuns para análise comparativa. Essa escolha metodológica se justifica, ainda, pelo objetivo do estudo, que é compreender de que forma o ambiente externo influencia a proposta de valor das empresas.

A unidade de análise constituiu-se pelas informações presentes nos diagnósticos estratégicos das empresas. A partir desses documentos, foram identificadas e categorizadas as menções às oportunidades e ameaças do ambiente externo, bem como os elementos relacionados à proposta de valor. Nessa fase, os documentos foram fragmentados em unidades de significado, correspondentes aos quadrantes de “oportunidades” e “ameaças” da Matriz SWOT e ao bloco “proposta de valor” do Canvas. Na sequência, aplicou-se a categorização temática, com o objetivo de reduzir e organizar o volume de dados em categorias analíticas, possibilitando uma interpretação mais estruturada para a análise. A categorização seguiu critérios temáticos, buscando evidenciar de que maneira a ferramenta Matriz SWOT contribuiu para a formulação ou redefinição da proposta de valor nas empresas analisadas.

Durante a fase de exploração do material, o primeiro procedimento metodológico consistiu na codificação e categorização dos dados, conforme as orientações de Bardin (2011). Para preservar o anonimato das participantes, cada empresa foi identificada por um código alfanumérico (N1 a N9). A codificação teve início com o recorte das unidades de registro, ou seja, a seleção de trechos que tratavam diretamente das oportunidades e ameaças identificadas por meio da Matriz SWOT, bem como dos aspectos relativos à proposta de valor presentes na ferramenta Canvas.

Vale destacar que a análise do Canvas se concentrou especificamente na proposta de valor, por ser o elemento central que traduz a forma como a empresa busca gerar valor para seus clientes. Essa escolha está alinhada ao objetivo da pesquisa, que é

compreender de que maneira os fatores externos, oportunidades e ameaças, influenciam ou são considerados na formulação ou redefinição da proposta de valor das empresas. Assim, os demais blocos do Canvas, por não contribuir diretamente com os objetivos traçados para estudo não foram utilizados na pesquisa. Neste estudo, adotou-se um método analítico de natureza mista e comparativa.

Em seguida, procedeu-se à enumeração e ao registro das ocorrências, com base na frequência de termos e expressões significativas, o que permitiu uma análise preliminar quantitativa dos temas predominantes. A abordagem quantitativa baseou-se em estatística descritiva, por meio do cálculo de frequências absolutas e relativas, com o objetivo de mensurar o percentual de alinhamento estratégico entre os elementos analisados, classificado em termos de convergência ou divergência. Posteriormente, os dados foram classificados e agregados em categorias temáticas, a partir da identificação de elementos com características comuns, conforme sugerido por Dal-Soto e Suzin (2017). Para isso, fundamentou-se na técnica de análise de conteúdo categorial, utilizada para interpretar a essência das estratégias declaradas pelas nove empresas da amostra.

A codificação foi conduzida em um movimento dialético entre teoria e dados, conforme Silva e Fossá (2015). À medida que os registros eram analisados, as categorias foram sendo revisadas e refinadas, de modo a garantir maior precisão e aderência aos objetivos da pesquisa.

As categorias analíticas finais definidas foram:

- (i) Oportunidades de mercado percebidas e ameaças externas enfrentadas;
- (ii) Elementos da proposta de valor identificados;
- (iii) Impactos da ferramenta da Matriz SWOT na tomada de decisão sobre a proposta de valor.

A interpretação das informações baseia-se no critério de aderência estratégica. São considerados convergentes os casos em que a proposta de valor do Canvas incorpora atributos direcionados à exploração de oportunidades ou à mitigação de ameaças identificadas na análise SWOT. Em contrapartida, classifica-se como divergente a ausência de nexo causal ou operacional entre o diagnóstico do ambiente externo e a proposta de valor, caracterizando um descompasso no qual a empresa reconhece as condições do contexto, mas não as traduz em sua estratégia central. A organização e

sistematização dos dados será apresentada por meio de quadros analíticos e matrizes temáticas, o que possibilita a identificação de convergências, divergências e padrões entre os casos analisados, contribuindo para a compreensão do papel da análise da Matriz SWOT na formulação da proposta de valor empresarial.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção apresenta os resultados da análise documental de nove empresas do Projeto Move+, com foco na relação entre fatores externos mapeados pela Matriz SWOT e a proposta de valor descrita no Canvas. A categorização dos dados seguiu Bardin (2011), permitindo identificar padrões estratégicos diante de oportunidades e ameaças. As evidências foram organizadas em cinco tabelas, destacando convergências e o grau de alinhamento entre o diagnóstico da Matriz SWOT e a proposta de valor (Canvas).

A seguir, na Tabela 1 apresenta a caracterização das empresas analisadas, com base no porte, localização e segmento de atuação. Observa-se a predominância de microempresas (ME) e microempreendedores individuais (MEI), com sede majoritária na cidade de Patrocínio-MG.

Tabela 1
Representações gráficas consideradas adequadas pelos estudantes

Setor Cafeeiro	Empresas Codificadas	MEI	ME	EPP	Cidade	Total
Comércio atacadista de café torrado, moído e solúvel	N1, N2, N3, N5, N6, N7, N8 e N9	3	3	2	Patrocínio	8
Comércio atacadista de café torrado, moído e solúvel	N4	0	1	0	Monte Carmelo	1

Nota: MEI: Micro Empreendedor Individual – ME: Micro Empresa – EPP: Empresa de Pequeno Porte

A predominância de empresas localizadas em Patrocínio, importante polo da cafeicultura no estado de Minas Gerais, reforça o papel estratégico da região na cadeia produtiva do café. A diversidade de portes indica heterogeneidade nas capacidades estruturais e operacionais das empresas analisadas, o que será aprofundado nas análises subsequentes.

Na sequência, deu-se a sistematização dos dados seguindo as categorias definidas na etapa de codificação proposta por Bardin (2011), a saber: (i) oportunidades de mercado percebidas e ameaças externas enfrentadas; (ii) elementos da proposta de valor identificados; e (iii) a relação entre a análise da Matriz SWOT e a definição da proposta de valor estipulada no Canvas. Os dados foram organizados em tabelas temáticas, com o objetivo de evidenciar padrões, convergências e divergências entre os casos analisados.

A Tabela 2 apresenta os trechos dos dados coletados que evidenciam, respectivamente, as ameaças e oportunidades percebidas pelas empresas participantes. As informações foram organizadas por similaridade temática, contribuindo para a compreensão de como esses elementos do ambiente externo influenciam diretamente na construção e no aperfeiçoamento da proposta de valor.

Tabela 2
Ameaças e oportunidade externas enfrentadas

Código	Ameaças	Oportunidades
N1	Variação do preço do café e mudanças climáticas.	Expansão no mercado B2B e crescimento do público apreciador de cafés especiais e gourmet.
N2	Concorrência com outras bebidas semelhantes, como chás.	Inserção em grandes redes e aproveitamento da tendência de migração para cafés especiais.
N3	Oscilação no preço do café, considerado matéria-prima.	Vendas por meio de e-commerce e marketplaces.
N4	Variação no preço da matéria-prima e do clima, além da presença de concorrentes mais preparados nesse segmento de mercado.	Atuação em marketplaces, lojas especializadas em alimentos gourmet e aumento do consumo de produtos especiais.
N5	Aumento e oscilação do custo da matéria-prima.	Utilização de e-commerce, marketplaces e mídias digitais.

Código	Ameaças	Oportunidades
N6	Altos impostos que impactam negativamente os lucros da empresa.	Participação em feiras e eventos relacionados ao café, além da abertura de mercado no e-commerce.
N7	Preço da matéria-prima e condições climáticas.	Uso de marketing digital e criação de uma comunidade de apreciadores de café.
N8	Limitações devido ao porte da empresa, variação da matéria-prima e influência de questões climáticas.	Ampliação da linha de produtos e presença em pontos de gôndola. Tendência de crescimento dos apreciadores de cafés gourmet e especiais.
N9	Deterioração da qualidade do café devido à concorrência por preços mais baixos.	Fidelização de clientes por meio da experiência na fábrica e oferta de café gourmet.

Os dados apontam uma conjuntura desafiadora, sobretudo em relação à oscilação dos preços da matéria-prima e à instabilidade climática, fatores amplamente citados. Por outro lado, o avanço do mercado digital e a valorização dos cafés especiais se destacam como oportunidades consistentes e recorrentes entre os participantes.

Os principais elementos que compõem a proposta de valor das empresas foram organizados na Tabela 3, conforme os registros no Canvas. Observa-se ênfase na qualidade dos cafés produzidos, nos cuidados durante o processo de torrefação e na valorização da localização geográfica, a região de Patrocínio-MG, como diferencial competitivo. Outros aspectos destacados incluem pureza, atendimento personalizado e design das embalagens, evidenciando o alinhamento entre os atributos do produto e as preferências do mercado.

Tabela 3
Elementos da proposta de valor

Código	Proposta de Valor
N1	Qualidade, variedade dos cafés e destaque para a região onde são cultivados.
N2	Qualidade do produto, boa aceitação no mercado e alta rotatividade.
N3	Cafés de alta qualidade, produzidos de forma artesanal.
N4	Oferta de mel da flor do café e consistência no padrão de qualidade e sabor, tanto do mel quanto do café.
N5	Cafés certificados, com alta qualidade e preço competitivo.
N6	Qualidade do produto, cuidado com a torra e cafés mais frescos.
N7	Qualidade, pureza, bom atendimento ao cliente e atratividade visual da embalagem.

Batista, J. G., & Rolim, M. V.: Análise dos aspectos do planejamento estratégico das empresas do segmento de café da microrregião de Patrocínio-MG. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas. V.11, N°1, p. 82-103, Jan/Abr 2026. Artigo recebido em 05/06/2025. Última versão recebida em 10/09/2025. Aprovado em 31/03/2026.

N8	Café gourmet, especial e expresso, peneirados, selecionados, classificados e com apoio da mesa densimétrica. O café tradicional também é livre de impurezas.
N9	Venda direta do produtor rural, com melhores preços e valorização da localização na “cidade do café”.

As propostas de valores enfatizam atributos como qualidade do produto, origem geográfica e diferenciação. Esses aspectos indicam o esforço das empresas em responder às exigências do mercado consumidor de cafés especiais.

Por fim, a Tabela 4 apresenta uma análise de convergência ou divergência entre os elementos externos (ameaças e oportunidades) e as propostas de valor declaradas pelas empresas. Essa análise permite observar o nível de alinhamento estratégico das organizações com o ambiente de negócios em que estão inseridas.

Tabela 4
Convergências e Divergências entre Oportunidades/Ameaças e Propostas de Valor

Código	Convergência / Divergência	Justificativa
N1	Convergência	A proposta valoriza a qualidade e origem do café, em sintonia com o crescimento do mercado B2B e do consumo gourmet (Oportunidade N1). Ameaças climáticas são enfrentadas com cafés variados e de qualidade.
N2	Convergência	A empresa foca na qualidade e rotatividade, aproveitando o movimento para cafés especiais (Oportunidade N2), apesar da concorrência com outras bebidas (Ameaça N2).
N3	Convergência	Produção artesanal valoriza a qualidade, o que justifica o preço e diferencia frente à oscilação da matéria-prima (Ameaça N3).
N4	Divergência	Embora mantenha padrão de qualidade no mel e café, não há menção a ações frente à concorrência mais preparada ou estratégias digitais (Oportunidade N4).
N5	Convergência	Trabalha com cafés certificados e preço competitivo, alinhando-se ao e-commerce e tendências gourmet (Oportunidade N5), além de mitigar impactos do preço da matéria-prima.
N6	Divergência	Apesar do foco na qualidade, a proposta não aborda diretamente os altos impostos (Ameaça N6) nem ações de inserção digital (Oportunidade N6).
N7	Convergência	Combinação de qualidade e embalagem atrativa apoia o uso de marketing digital e fidelização (Oportunidade N7), além de justificar preço em cenários de oscilação (Ameaça N7).
N8	Divergência	Forte proposta de valor técnica, mas pouco alinhamento com canais digitais e expansão (Oportunidade N8); também não evidencia como enfrenta limitações do porte e clima (Ameaça N8).

N9	Convergência	Valoriza a venda direta e localização (cidade do café), o que sustenta o diferencial frente à concorrência por preço (Ameaça N9) e apoia estratégias de fidelização (Oportunidade N9).
----	--------------	--

Os dados analisados demonstram que as oportunidades e ameaças identificadas pelas empresas, por meio da Matriz SWOT, apresentam diferentes níveis de correspondência com os elementos que compõem suas propostas de valor, conforme registradas no Canvas. Esse cruzamento revela o quanto as organizações estão, de fato, conectadas com o ambiente externo ao estruturar suas ofertas de valor.

Tabela 5

Alinhamento estratégico das ameaças e oportunidades com a proposta de valor

Porte das Empresas	Empresas	Representação do porte (%)	Convergência		Divergência	
MEI	N3, N7 e N8	33,34%	N3 e N7	66,67%	N8	33,34%
ME	N1, N4, N5 e N9	44,44%	N1, N5, N9	75,00%	N4	25,00%
EPP	N2 e N6	22,22%	N2	50,00%	N6	50,00%
Total	9	100,00%	6		3	

Dos nove casos analisados, seis apresentaram convergência entre os fatores externos identificados (ameaças e oportunidades) e os elementos que compõem a proposta de valor, o que representa 66,7% do total. As empresas N1, N2, N3, N5, N7 e N9 evidenciaram alinhamento entre diagnóstico e ação estratégica, ao incorporarem aspectos como qualidade do produto, diferenciação baseada na origem do café, presença digital e estratégias de fidelização. Essas organizações demonstraram sensibilidade às mudanças do ambiente e responderam de forma coerente às demandas do mercado, como o crescimento do consumo de cafés especiais, a digitalização de canais de venda e a valorização da experiência do consumidor.

Dos nove casos analisados, 77,78% correspondem a empresas de porte MEI e ME, o que indica a predominância das menores organizações no setor estudado. Essa concentração evidencia que o segmento é majoritariamente composto por pequenos negócios, cujas características influenciam diretamente na definição e implementação das estratégias empresariais. A condição de porte reduzido pode afetar tanto a capacidade de investimento quanto a agilidade na adaptação às mudanças ambientais, o

Batista, J. G., & Rolim, M. V.: Análise dos aspectos do planejamento estratégico das empresas do segmento de café da microrregião de Patrocínio-MG. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas. V.11, N°1, p. 82-103, Jan/Abr 2026. Artigo recebido em 05/06/2025. Última versão recebida em 10/09/2025. Aprovado em 31/03/2026.

que torna fundamental o desenvolvimento de propostas de valor ajustadas às especificidades desse perfil. Assim, reconhecer a representatividade dessas empresas é imprescindível para compreender os desafios e as oportunidades do setor, além de orientar ações que potencializem sua competitividade e sustentabilidade.

Em contrapartida, três empresas (N4, N6 e N8), equivalentes a 33,3% da amostra, revelaram divergências entre a análise externa e a proposta de valor construída. Embora reconheçam ameaças relevantes, como concorrência estruturada, carga tributária elevada e limitações operacionais, tais elementos não se traduzem, de forma clara, em ações estratégicas no modelo de negócios. Esse descompasso pode indicar barreiras internas, como escassez de recursos, dificuldades de gestão ou ausência de planejamento direcionado.

Ao considerar o porte empresarial, observa-se que entre os microempreendedores individuais (MEI), dois dos três casos (66,6%) apresentaram convergência. No grupo das microempresas (ME), três em cada quatro (75%) revelaram alinhamento. Já entre as empresas de pequeno porte (EPP), a distribuição foi equilibrada, com um caso de convergência (50%) e um de divergência (50%). Esses dados reforçam que, embora o porte possa influenciar a capacidade de resposta estratégica, há variações significativas dentro de cada categoria. Em síntese, os resultados indicam que a utilização da Matriz SWOT, quando articulada ao Canvas, contribui para estruturar propostas de valor mais aderentes ao ambiente externo, desde que o diagnóstico seja efetivamente convertido em decisões práticas.

Independentemente do porte das empresas analisadas, verificou-se que 66,67% dos casos (seis de nove organizações) apresentam convergência entre os fatores externos identificados e os elementos que compõem suas propostas de valor. Tal alinhamento evidencia que a maior parte das empresas demonstra consistência entre o diagnóstico do ambiente externo e as estratégias adotadas, o que reflete uma maior capacidade de adaptação e resposta às demandas e dinâmicas do mercado. Em contrapartida, 33,33% das organizações (três casos) revelam divergências entre esses aspectos, indicando lacunas na adequação das estratégias frente às ameaças e oportunidades detectadas. Esse contraste sinaliza distintos níveis de maturidade e

preparo estratégico no setor, destacando a necessidade de aprimoramento na integração entre a análise ambiental e a formulação da proposta de valor.

A pesquisa de Zaluski et al. (2018) revelou que agroindústrias familiares apresentam diagnósticos organizacionais frágeis, frequentemente orientados à sobrevivência imediata do negócio. No presente estudo, observa-se um avanço nesse aspecto, uma vez que, apesar dos desafios, as empresas analisadas demonstram acesso a iniciativas de apoio ao diagnóstico organizacional e à tomada de decisão, como o Projeto Move+ do Sebrae.

O estudo de Cruz et al. (2023) analisou o planejamento estratégico em um único produtor rural, evidenciando a relevância da sucessão familiar e da profissionalização para a sustentabilidade do negócio cafeeiro. Em contraste, o presente estudo amplia essa abordagem ao adotar uma perspectiva regional (microrregião), além de reforçar a importância da profissionalização como fator de diferenciação do produto frente às ameaças de mercado.

Ao investigar como o empreendedor percebe as ferramentas de gestão, Araújo et al. (2024) revelaram que o conhecimento teórico nem sempre se traduz em seu uso efetivo. Neste artigo, corroborou-se empiricamente com tal percepção ao demonstrar que o empreendedor de Patrocínio-MG reconhece a importância, mas uma parcela das empresas não possui total convergência entre as ferramentas de SWOT e Canvas de seu planejamento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a convergência entre as oportunidades e ameaças identificadas na análise SWOT e a proposta de valor estabelecida no modelo Canvas em micro e pequenas empresas do setor cafeeiro da região de Patrocínio-MG. A partir da análise documental das empresas participantes do Projeto Move+, foi possível verificar que o objetivo foi plenamente alcançado, uma vez que as ferramentas

estratégicas se mostraram eficazes na identificação e incorporação do ambiente externo ao planejamento empresarial.

Os resultados indicam que a maioria das empresas analisadas (66,7%) apresentou alinhamento entre os fatores externos mapeados pela Matriz SWOT e os elementos que compõem suas propostas de valor. Destaca-se que as organizações que demonstraram maior integração entre diagnóstico e estratégia evidenciaram um posicionamento mais coerente frente ao crescimento do mercado de cafés especiais, às oportunidades de canais digitais e às ameaças climáticas e de variações nos preços da matéria-prima. Por outro lado, parte da amostra revelou divergências que indicam dificuldades na tradução das análises ambientais em ações estratégicas, o que pode estar relacionado a limitações internas, como escassez de recursos ou lacunas em gestão.

Esses achados são relevantes para gestores e empreendedores do setor cafeeiro, bem como para entidades de apoio ao desenvolvimento regional, como o SEBRAE, pois indicam caminhos para o fortalecimento da competitividade e sustentabilidade dos pequenos negócios. Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa contribui para o debate sobre a integração entre a análise SWOT e o modelo de negócios Canvas, ao demonstrar sua aplicabilidade prática em contextos de micro e pequenas empresas rurais. Para o mercado, oferece subsídios concretos para aprimorar processos decisórios e promover maior aderência entre estratégias e demandas do ambiente externo.

Como limitações, destaca-se o recorte temporal e regional restrito ao Projeto Move+, que envolveu nove empresas predominantemente MEI e ME do setor cafeeiro na microrregião de Patrocínio. Essa especificidade reduz a possibilidade de generalização dos resultados para outras regiões, setores ou portes empresariais. Além disso, o estudo baseou-se em dados secundários de análises já realizadas, o que pode limitar a profundidade da compreensão sobre fatores internos que impactam a integração das ferramentas estratégicas.

Para estudos futuros, recomenda-se ampliar a amostra para outras regiões e setores, assim como realizar pesquisas longitudinais que acompanhem a evolução da integração entre SWOT e Canvas ao longo do tempo. Investigar o papel de outras ferramentas de gestão estratégica e capacitações gerenciais também poderá contribuir

para superar os desafios identificados, fortalecendo a capacidade adaptativa e o crescimento das micro e pequenas empresas

AGRADECIMENTOS

Agradecemos ao SEBRAE-MG por autorizar fazer uso dos dados do projeto MOVE+ na elaboração deste estudo.

REFERÊNCIAS

- Araujo, E. T. de, Gomes, F. N., Mendonça, G. C., & Santos, V. L. C. dos. (2024). A percepção do empreendedor quanto às ferramentas de gestão: uma análise sobre diagnóstico organizacional e planejamento em Tomé-Açu. *Revista de Gestão e Secretariado – GeSec*, São José dos Pinhais, 15(5), 1–17.
<http://doi.org/10.7769/gesec.v15i5.3686>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70.
- BNDES. (2023). *Panorama econômico e perspectivas*. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Disponível em:
<https://www.bndes.gov.br/> . Acesso em: 10 ago. 2025.
- Cavalcante, R. de O., Souza, F. R. L. de, Silva, G. B. da, & Silva, M. D. S. (2023). Aplicação do planejamento estratégico a partir da análise SWOT: Um estudo em uma esmalteria na Paraíba. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, 8(2), 179-202. Disponível em:
<https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/582> . Acesso em: 21 jan. 2026
- Chiavenato, I. (2020). *Administração: teoria, processo e prática*. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cruz, E. A da, Bastos Filho, R. A., Pinto, R. A. N., Reis, D. L., Nascimento, P. H., & Costa, A. P. (2023). Planejamento estratégico: aplicação do diagnóstico estratégico no caso de uma propriedade rural produtora de café em Passos-MG. *Revista Foco*, Curitiba, PR, 16(9). <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n9-076>
- Batista, J. G., & Rolim, M. V.: Análise dos aspectos do planejamento estratégico das empresas do segmento de café da microrregião de Patrocínio-MG. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*. V.11, Nº1, p. 82-103, Jan/Abr 2026. Artigo recebido em 05/06/2025. Última versão recebida em 10/09/2025. Aprovado em 31/03/2026.

Dal-Soto, F., & Suzin, J. B. (2017). Práticas da análise de conteúdo no campo de gestão estratégica. *Revista de Administração da UNIMEP*, 15(4), 24–45, set./dez.

Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2737/273754209002.pdf> . Acesso em: 29 jul. 2025.

Ferreira, J. M. et al. (2024). Análise SWOT na gestão educacional: estratégias para melhoria contínua. *Revista Foco*, 17(1), 4073.

<https://doi.org/10.54751/revistafoco.v17n1-041>

IBGE. (2022). *Contas nacionais trimestrais*: indicadores de volume e valores correntes.

Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em:

<https://www.ibge.gov.br/> . Acesso em: 10 ago. 2025.

Kuazaqui, E. (2015). *Planejamento estratégico*. São Paulo: Cengage Learning Brasil.

Martins, F. P., Hupalo, L., & Peretti, R. (2025). Inovação e produtividade: o papel dos Agentes Locais de Inovação no Programa Brasil Mais Produtivo em Santa

Catarina. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*,

10(3), 66-82. <https://doi.org/10.29327/237867.10.3-1>

Ning, C. N., & Ramos, P. H. B. (2023). A importância do planejamento estratégico na consolidação das startups no mercado. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(8),

13874–13888 <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i8.2635>

Oliveira, Á. de F., Gomide Júnior, S., Poli, B. V. dos S., & Silva, C. O. (2018). Análise dos fatores organizacionais determinantes da intenção de rotatividade. *Trends in*

Psychology, 26(2), 1031-1042. <https://doi.org/10.9788/TP2018.2-18Pt>

Oliveira, D. (2023). *Planejamento Estratégico*: conceitos, metodologias, práticas. 35 ed. São Paulo, Atlas.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation*: Um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Altas Books.

Prefeitura Municipal de Patrocínio. *Informações sobre o município*. Disponível em:

<https://www.pmp.patrocinio.mg.gov.br/informacoes-sobre-o-municipio/> . Acesso em: 4 ago. 2025.

Batista, J. G., & Rolim, M. V.: Análise dos aspectos do planejamento estratégico das empresas do segmento de café da microrregião de Patrocínio-MG. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*. V.11, Nº1, p. 82-103, Jan/Abr 2026. Artigo recebido em 05/06/2025. Última versão recebida em 10/09/2025. Aprovado em 31/03/2026.

- Queiroz, A. R. dos R. R. de, Calvosa, M. V. D., & Ferreira, M. (2022). O Canvas e as ferramentas de marketing como pressupostos para a tomada de decisão gestora. *Research, Society and Development*, 11(8). <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i8.30626> .
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). (2023a). *A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil*. Brasília: SEBRAE. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD> . Acesso em: 4 ago. 2025.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). (2023b). *Projeto Move+*: transformando pequenos negócios com soluções estratégicas. Brasília: SEBRAE. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br> . Acesso em: 4 ago. 2025.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). (2025). *Dia da Micro e Pequena Empresa*: Minas Gerais concentra 11% dos pequenos negócios do país. Disponível em: <https://mg.agenciasebrae.com.br/dados>. Acesso em: 21 jan. 2026.
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualit@s Revista Eletrônica*, 17(1). Disponível em: <https://www.fepiam.am.gov.br/wp-content/uploads/2020/06/2113-7552-1-PB.pdf> . Acesso em: 4 ago. 2025.
- Silva, R. M. da, & Nunes, A. de S. (2023). A participação das micro e pequenas empresas de Porto Alegre e Região Metropolitana no Programa de Agentes Locais de Inovação do Sebrae: Uma pesquisa de campo. *REVES – Revista Relações Sociais*, 6(1), 15308–01e. <https://doi.org/10.18540/revesv16iss1pp15308-01e>
- Zaluski, F. C., & Hedlund, P. R., Sausen, J. O., & Oliveira, T. D. (2018). O diagnóstico organizacional em agroindústrias familiares: um estudo em uma agroindústria familiar rural. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 9(2), 62–75. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2018.002.0006> .
- Batista, J. G., & Rolim, M. V.: Análise dos aspectos do planejamento estratégico das empresas do segmento de café da microrregião de Patrocínio-MG. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*. V.11, Nº1, p. 82-103, Jan/Abr 2026. Artigo recebido em 05/06/2025. Última versão recebida em 10/09/2025. Aprovado em 31/03/2026.

Analysis of the aspects of strategic planning of companies in the coffee segment of the microregion of Patrocínio-MG

ABSTRACT

Currently, the strengthening of micro and small enterprises in agro-industrial environments requires strategies aligned to market dynamics and external conditions. In this context, this research aims to analyze whether the opportunities and threats identified in the external environment are reflected in the strategy of coffee companies in the microregion of Patrocínio-MG, through the value proposition described in the Canvas Business Model. The sample consisted of nine companies participating in the MOVE+ project, promoted by SEBRAE between June and December 2024. A mixed methodological approach was adopted (qualitative and quantitative), with descriptive design and content analysis of the documents produced in the project, focusing on the Matrix SWOT tools (with emphasis on external quadrants) and Canvas. The results showed that 66.7% of the analyzed companies presented convergence between opportunities and external threats and the elements of their value proposals, signaling a strategic alignment with the environment. In contrast, 33.3% of the cases revealed divergences, indicating challenges in converting the diagnosis into action. The data revealed a challenging outlook attributed to fluctuating commodity prices and climate instability, but technology adoption and coffee appreciation signal opportunities for business. This research contributes, in theoretical and practical terms, by demonstrating the applicability of the integration between the SWOT Matrix and the Canvas business model in small businesses in the coffee sector, strengthening business competitiveness and sustainability.

Keywords: SWOT analysis; Value proposition; Strategic planning; Canvas; Micro and small enterprises.

Análisis de los aspectos de la planificación estratégica de las empresas del segmento de café de la microrregión de Patrocínio-MG

RESUMEN

En la actualidad, el fortalecimiento de micro y pequeñas empresas en entornos agroindustriales requiere estrategias alineadas con las dinámicas del mercado y las condiciones externas. En este contexto, esta investigación tiene como objetivo analizar si las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno externo se reflejan en la estrategia de las empresas del sector cafetero de la microrregión de Patrocínio-MG, a través de la propuesta de valor descrita en el Modelo de Negocio Canvas. La muestra estaba compuesta por nueve empresas participantes del Proyecto MOVE+, promovido por el SEBRAE entre junio y diciembre de 2024. Se adoptó un enfoque metodológico mixto (cualitativo y cuantitativo), con delineamiento descriptivo y análisis de contenido de los documentos producidos en el proyecto, enfocándose en las herramientas Matriz SWOT (con énfasis en los cuadrantes externos) y Canvas. Los resultados evidenciaron que el 66,7% de las empresas analizadas presentaron convergencia entre las oportunidades y amenazas externas y los elementos de sus propuestas de valor, indicando una alineación estratégica con el medio ambiente. Por el contrario, 33,3% de los casos revelaron divergencias, indicando desafíos en la conversión del diagnóstico en

Batista, J. G., & Rolim, M. V.: Análise dos aspectos do planejamento estratégico das empresas do segmento de café da microrregião de Patrocínio-MG. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas. V.11, Nº1, p. 82-103, Jan/Abr 2026. Artigo recebido em 05/06/2025. Última versão recebida em 10/09/2025. Aprovado em 31/03/2026.

acción. Los datos revelaron una perspectiva de coyuntura desafiante atribuida a la oscilación de los precios de las materias primas y a la inestabilidad climática, sin embargo, la adopción de tecnología y la valorización de los cafés señalan como oportunidades a ser captadas por los negocios. Esta investigación contribuye, en términos teóricos y prácticos, al demostrar la aplicabilidad de la integración entre la matriz SWOT y el modelo de negocio Canvas en pequeñas empresas del sector del café, fortalecimiento de la competitividad y sostenibilidad empresarial.

Palabras clave: Análisis SWOT; Propuesta de valor; Planificación estratégica; Canvas; Micro y pequeñas empresas.