

Mapeamento das estratégias adotadas por cooperativas de café do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba

José Lucas Lara de Melo – jose.lara@outlook.com.br

Universidade Federal de Uberlândia

Janaína Maria Bueno – janainabueno@fagen.ufu.br

Universidade Federal de Uberlândia

Área temática: Gestão no Agronegócio

Resumo

Apesar do café não ser mais o principal produto das exportações brasileiras, ele ainda é uma das mais importantes fontes de emprego e receita para algumas regiões do país, dentre elas o Cerrado Mineiro, o qual é composto pelo Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, que se destacam não apenas pela quantidade de grão produzido, mas também pela qualidade do café (dada a altitude privilegiada da região) e modernização das lavouras. Assim, realizou-se uma pesquisa documental com nove cooperativas de café atuantes no Cerrado Mineiro, pois as cooperativas agrícolas possuem a capacidade de crescimento vertical, passando a desenvolver várias funções no sistema agroindustrial do café e sendo um importante foco de análise para o entendimento do desempenho da cadeia produtiva e da implementação de melhorias na mesma. Os dados foram coletados, preferencialmente, a partir dos sites institucionais das próprias cooperativas, buscando-se identificar as estratégias adotadas por elas ao longo do tempo, visto que a estratégia evidencia em qual sentido essas associações direcionam seus esforços e recursos. Os resultados encontrados apontam que a maioria das cooperativas estudadas adotaram principalmente estratégias de diferenciação, com a certificação de qualidade e produção sustentável do café, e aliança estratégica, tanto com instituições públicas quanto com outras cooperativas. São presentes ainda, mas em menor número, estratégias de internacionalização, diversificação, integração e penetração de mercado.

Palavras-chaves: Diferenciação, Aliança Estratégica, Cerrado Mineiro.

1.INTRODUÇÃO

A partir do século XX as cooperativas se tornaram mais comuns em países capitalistas e democráticos, sendo vistas como uma alternativa ao capitalismo e às organizações mercantis tradicionais. As cooperativas são uma associação privada, controlada e gerida pelos próprios associados, de forma que por meio da cooperação, união de esforços e princípios humanos ela atende às necessidades dos associados, representando a possibilidade de inserção destes em mercados cada vez mais competitivos (BARTON, 1989).

Presente em vários tipos de setores de atividades, como financeiro, de saúde e recreação, as cooperativas são especialmente fortes no meio agrícola, possuindo uma importante participação

em quase todo tipo de cultura no mercado do agronegócio (BARTON, 1989). Assim é com o café, em que sua cadeia produtiva tem a cooperativa como participante de vários elos, pois ela, por exemplo, facilita a compra de insumos, oferta processamento e armazenamento do grão, realiza a comercialização da produção e em alguns casos é também responsável pelo processamento, como a torra do café. As cooperativas possuem, então, um importante fator de coordenação dentro do sistema agroindustrial do café, de maneira que seu desempenho e comportamento influencia a cadeia como um todo (BRONZERI; BULGACOV, 2014).

É importante, então, que sejam observadas as estratégias adotadas pelas cooperativas ao longo do tempo, pois deste modo é possível enxergar pontos de melhoria e oportunidades inexploradas na cadeia do café (HEMERLEY, 2000). Estratégia, segundo Porter (1989), é a forma pela qual uma organização se ajusta às forças competitivas atuantes na indústria, procurando por vantagens competitivas que garantam uma posição privilegiada no mercado. Por sua vez, a vantagem competitiva é resultante da capacidade da organização em agregar mais valor ao produto ou serviço, entregando para o consumidor um valor superior em relação aos concorrentes. A estratégia é, então, um fator determinante do sucesso econômico e da sustentabilidade da organização.

Deste modo, a estratégia se torna importante para a cooperativa na medida em que a fortalece economicamente, sendo este um requisito para que ela consiga cumprir também seu propósito social de desenvolver a comunidade na qual está inserida e garantir a defesa dos interesses dos associados (BARTON, 1989). Há diversas estratégias que uma organização pode adotar, entretanto, devido ao seu formato singular, as cooperativas são mais propensas a adotar alguns tipos de estratégia em detrimento de outros. As estratégias mais comuns entre as cooperativas são: integração, alianças estratégicas, diversificação e enfoque (FERREIRA; BRAGA, 2004).

Assim, neste trabalho realizou-se o mapeamento das estratégias adotadas, ao longo do tempo, por nove cooperativas de café do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, sendo a região escolhida por possuir relevância na produção cafeeira brasileira e mundial, além do Cerrado Mineiro possuir também grande potencial na produção do grão, visto que esta região se encontra a uma altitude privilegiada que a permite produzir cafés especiais em qualidade (SAES; JAYO; SILVEIRA, 1997).

2.REVISÃO DA LITERATURA

2.1.CADEIA PRODUTIVA DO CAFÉ

Cadeia produtiva pode ser definida como um conjunto de operações sequenciais necessárias à produção de bens e prestação de serviços, sendo caracterizada pela ocorrência de várias trocas - físicas, informacionais e econômicas - entre seus diferentes elos com o intuito de permitir a conclusão da atividade produtiva desejada. Assim, a cadeia produtiva é, em sua essência, uma forma de agregação de valor à mercadoria, a qual passa por etapas de produção, processamento, distribuição e comercialização (HEMERLEY, 2000). Percebe-se, portanto, que o conceito de cadeia produtiva pressupõe que os diferentes elos produtivos são interdependentes e relacionados entre si, de modo que a evolução e as ações adotadas em um segmento afetam aqueles correlacionados a ele por meio de alterações no preço, na demanda e na qualidade (HEMERLEY, 2000).

A cadeia produtiva do café, por vezes chamada de Sistema Agroindustrial do café, mostra os fluxos físicos que a mercadoria percorre para chegar ao consumidor final, sendo que o café é usado para formar três produtos principais: o café torrado, o café torrado e moído e o café solúvel (SAES; NAKAZONE, 2002). Um recorte possível para a cadeia produtiva do café possui os seguintes elos:

fornecedores; produtores de café; exportadores de café verde; empresas de café torrado em grão ou moído; e empresas de café solúvel.

Os fornecedores são responsáveis pelo fornecimento de insumos à produção do café, tal como sementes, defensivos químicos e maquinário agrícola. Esta pode ser vista como uma cadeia produtiva auxiliar à do café, dado que também possui direcionamento para outras culturas (FREITAS, 2008). É possível que haja a atuação de cooperativas neste elo, sendo que elas proporcionam melhores condições de barganha com os fornecedores por realizarem compras coletivas de maior volume, atuando como uma forma de intermediário, reduzindo os preços dos produtos e viabilizando financiamentos de maquinários e outros insumos (BRONZERI; BULGACOV, 2014).

O elo dos produtores de café é composto pelas propriedades e produtores rurais, que realizam a produção de café em si, sendo que esta é caracterizada por ocorrer, principalmente, sem diferenciação. Produz-se café commodity, do tipo arábica ou robusta. O principal foco de desempenho deste elo é a redução de custos visando maior competitividade no mercado e maximização dos lucros. Entretanto, há alguns casos de diferenciação na produção, a qual se dá pela produção de café especial em qualidade (FREITAS, 2008). A redução de custos ocorre principalmente com aumento da mecanização da produção e aumento da produção por unidade de terra (HEMERLEY, 2000).

Ainda neste elo, o café costuma passar por um processo inicial de beneficiamento como forma de manter as características de qualidade do grão, visto que o preço de venda dele é proporcional à qualidade que apresenta. Assim, o café passa por um processo de secagem, que pode ser realizado com maquinário do próprio agricultor (no caso dos produtores capitalizados) ou por meio de prestadores de serviço, sendo estes autônomos ou mesmo cooperativas de café (DORETTO, 2000).

Sobre os exportadores de café verde, observa-se que parte da produção de café brasileiro é exportada sem um processamento prévio, possuindo, portanto, um menor valor agregado. Tal café se destina a países como Alemanha, em que é submetido a processos de descafeinização e torrefação (FREITAS, 2008). As cooperativas podem atuar também como intermediárias da venda do café, comercializando-o (BRONZERI; BULGACOV, 2014).

As empresas de café torrado em grão ou moído são responsáveis pela torra, moagem e empacotamento do café. Não há necessidade de grandes investimentos tecnológicos nem de mão de obra massiva neste setor, o que configura uma baixa barreira de entrada e saída. Predomina também neste elo o desempenho competitivo em custo, com poucas empresas com orientação para diferenciação (FREITAS, 2008).

As empresas de torrefação podem adquirir o café para processamento por meio de três formas: pela compra por meio de corretoras/atravessadores, os quais compram o café do produtor e revendem com uma margem de lucro, fazendo com que as especificações de qualidade desejada nos grãos sejam cumpridas e fornecendo garantia de entrega; pela aquisição do café em cooperativas, que também realizam a comercialização do café com garantia de prazo e qualidade, porém, repassam valores mais justos aos produtores associados; e diretamente com os produtores, que não possui vínculo contratual, acarretando em um risco maior durante a compra (DORETO, 2000; BRONZERI; BULGACOV, 2014). A ação das cooperativas ocorre de maneira mais plural no elo da cadeia de torrefação, pois elas podem realizar o próprio processo de torrefação do café; ou a intermediação da venda dos grãos entre as torrefadoras e produtores; prestando, portanto, serviços auxiliares aos produtores, tal como armazenamento (DORETTO, 2000).

Empresas de café solúvel possuem processos mais complexos que outras etapas da cadeia produtiva, sendo esta uma forma de diferenciar o café, de modo que parte da vantagem competitiva se deve à utilização de matérias-primas mais baratas (café robusta) e emprego de mão de obra de um custo também menor. O mercado consumidor desse tipo de bebida é, em sua maioria, externo (FARIA, 2008).

Por fim, é notável que as cooperativas agrícolas realizam, em sistemas agroalimentares, a coordenação entre os diferentes elos, pois além de imputar ineficiência aos contatos entre produtores e compradores, dado que elas reúnem e gerenciam vários contratos de compra de produtos; elas também possuem a capacidade de crescimento vertical, desempenhando várias funções diferentes e tornando a concorrência mais honesta devido a sua prática de preços justos. Ainda, as cooperativas agrícolas representam uma das poucas oportunidades, em mercados oligopolizados, de inserção de pequenos e médios produtores rurais (FERREIRA; BRAGA, 2004).

2.2.COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

As cooperativas são uma forma de organização privada, que assim como as empresas mercantis tradicionais, procuram ofertar serviços e produtos ao mercado, estando sujeitas às forças do mercado de livre concorrência do sistema capitalista (BARTON, 1989). Entretanto, a cooperativa é também uma forma alternativa de organização, em que além do desenvolvimento de uma atividade econômica, busca-se promover o bem-estar e defender o interesse dos associados, gerando um equilíbrio entre objetivos financeiros e sociais (ANTONIALLI, 2000).

Por conseguinte, pode-se dizer que a cooperativa é uma organização de caráter misto, pois reúne características de associação, em que são um coletivo de pessoas visando à utilização de benefícios comuns; e de empresa, porque também é uma reunião de recursos e capitais (ANTONIALLI, 2000). Todavia, tais recursos são controlados por meio de uma base democrática e inclusiva, em que toda cooperativa possui uma assembleia geral, na qual as decisões são deliberadas, com cada cooperado, independente da sua contribuição de capital social, possuindo direito igualitário a voto e voz (EW, 2001). No Brasil, as cooperativas são regidas pela Lei Nº 5.764/71, a qual estabelece os critérios para se enquadrar como sociedade cooperativa, a política de incentivo ao cooperativismo, o tratamento tributário próprio, a forma de dissolução, os direitos e obrigações de cada associado.

Nota-se, ainda, que os serviços e produtos fornecidos pelas cooperativas devem ser orientados para as necessidades dos associados, ou seja, sua função é reunir pessoas com o propósito de reduzir gastos que haveriam caso eles operassem sozinhos. Logo, a cooperativa assume, no mercado, a função de intermediário, eliminando ou amenizando a importância destes para os associados (SALES, 2010). A forma de organização das cooperativas pode ser aplicada a diversos setores produtivos, dentre eles o setor agropecuário, sendo que o cooperativismo agropecuário é “composto por cooperativas de produtores rurais ou agropastoris e de pesca, cujos meios de produção pertençam ao associado (...) Essas cooperativas geralmente cuidam de toda a cadeia produtiva, desde o preparo da terra até a industrialização e comercialização dos produtos” (GAWLAK, 2014).

Por meio da união de esforços e recursos, as cooperativas agropecuárias conseguem obter melhores preços na compra coletiva de insumos e venda da produção, representando, portanto, uma oportunidade de inserção e melhor remuneração de pequenos e médios produtores no competitivo mercado agrícola, que busca cada vez mais produtos com maior qualidade a custos menores (ANTONIALLI, 2001).

Por fim, as cooperativas são, em sua essência, agentes econômicos, o que torna necessário que elas sejam competitivas no mercado em que atuam. Se, em seus negócios, as cooperativas não

satisfazerem seu propósito econômico, ao longo do tempo elas não serão capazes de satisfazer os propósitos sociais (BARTON, 1989). A busca pela competitividade no mercado torna necessário que sejam adotadas ações e rumos estratégicos pelas cooperativas, visto que a sua constituição jurídica diferenciada não se constitui em vantagem competitiva, em alguns casos pode até ser uma desvantagem. “O que realmente consolidam as vantagens é uma gestão eficaz, capaz de sustentar vantagens competitivas reais e duradouras” (SALES, 2010).

2.3. ESTRATÉGIA

Atualmente, entende-se como estratégia a definição de objetivos e ações pautadas na realização de análises do ambiente externo, procurando identificar ameaças e oportunidades, e do ambiente interno, sendo estabelecidos os pontos fortes (competências) e fracos da organização. Pela adoção de uma estratégia a empresa almeja realizar uma alocação eficaz de recursos e assim conquistar uma posição privilegiada no mercado em que atua, utilizando-se, para tanto, de suas forças para aproveitar oportunidade e minimizar ameaças. Estratégia é uma forma de “se projetar para o futuro” (SANTOS, VIEIRA, BORINELLI, 2013).

O tema passou, ao longo do tempo, por transformações, sendo Ansoff (1977) um dos primeiros e mais importantes pesquisadores acerca de estratégia. O autor atribuiu, na época, o aumento da relevância do tema ao reconhecimento da necessidade de se definir o escopo de atuação da organização e direcionar seu crescimento, sendo que para tanto é preciso traçar objetivos de longo prazo e padrões de decisão alinhados a esses. Assim, para o autor, o conceito de estratégia está intimamente relacionado a crescimento (lucrativo), o qual pode ser alcançado por meio da ação em dois componentes estratégicos: produto e mercado.

O crescimento será orientado pelo então chamado “vetor de crescimento”, em que a empresa deve adotar um posicionamento adequado em termos de produto e mercado. Existem 4 possíveis vetores de crescimento: penetração de mercado, no qual ocorre a manutenção do produto atual no mercado também atual; desenvolvimento de mercados, que é o uso de um produto já existente para conquistar outros mercados; desenvolvimento de produtos, havendo a criação de novos produtos para suceder os atuais; e diversificação, na qual tanto o produto quanto o mercado são novos para a empresa (ANSOFF, 1977).

Já Porter (1989) enfatizou a vantagem competitiva como sendo o principal objetivo que uma estratégia deseja alcançar, dado que por meio dessa vantagem é possível que a empresa se estabeleça em uma posição favorável dentro da indústria em que atua. O autor reconhece, ainda, a influência de fatores externos (do meio ambiente) sobre a adoção de uma estratégia, de maneira que a vantagem competitiva é resultante da habilidade de uma organização em se adaptar melhor às cinco forças competitivas.

A vantagem competitiva, segundo Porter (1989), é baseada na entrega de um valor superior ao cliente, o qual é criado por meio da ação em dois aspectos: custo ou diferenciação. Então, a partir destes dois aspectos foram formuladas três estratégias genéricas para se alcançar destaque na indústria: a liderança de custo (entrega de uma oferta similar a dos concorrentes, porém a um preço menor), diferenciação (desenvolvimento de uma oferta de valor exclusiva) e enfoque (adoção da estratégia de liderança de custo ou diferenciação em um segmento menor).

A liderança de custos se manifesta na busca por “economias de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias-primas e outros fatores”, o que permite à empresa executar todas as atividades agregadoras de valor a um custo menor que o da concorrência. Estratégia de

diferenciação consiste em criar uma oferta de valor que seja percebida pelo consumidor como singular, permitindo, pois, que sejam praticados preços-prêmio, os quais devem compensar o aumento de custos relativos à diferenciação da oferta. Porém, esta estratégia implica, normalmente, em redução da participação de mercado devido aos preços mais elevados. Já a estratégia de enfoque é caracterizada pela definição de um segmento-alvo mais restrito, obtendo-se vantagem competitiva por atender esta parcela de mercado melhor do que as outras empresas atuantes na indústria. O enfoque pode ocorrer no custo ou na diferenciação (PORTER, 1989).

Escolher uma estratégia competitiva significa, portanto, adaptar estruturas internas a fim de que ela possa ser, de fato, viabilizada. Porém, para as cooperativas isto não é algo que possa ser feito irrestritamente, é necessário que a organização preserve sua natureza de acordo com os princípios do movimento cooperativista. Logo, as estratégias que uma cooperativa pode adotar são delimitadas pelos princípios que a regem (ZYLBERSZTAJN, 2002). Observa-se, assim, que para aumentar sua competitividade nos mercados em que atuam, as cooperativas adotam, principalmente, quatro tipos de estratégia, sendo elas: integração, alianças estratégicas, diversificação e enfoque (FERREIRA; BRAGA, 2004).

A estratégia de integração ocorre por meio de fusões e aquisições, sendo que a fusão acontece quando duas organizações combinam totalmente seus patrimônios e controle administrativo, deixando de existir para formar uma outra companhia. Já na aquisição há o desaparecimento apenas da organização que foi comprada (TANURE, CANÇADO, 2005). Quando ocorre com cooperativas de mesmo nível tecnológico, esta é uma estratégia de crescimento horizontal que permite a expansão da escala de produção, que por sua vez pode atuar na redução de custos (CASTRO, 2001).

Aliança estratégica é um termo utilizado para indicar acordos de cooperação ou colaboração entre duas ou mais organizações independentes visando ao atingimento de um objetivo comum, sendo que este acordo pode ocorrer com diferentes configurações, como *joint venture*, consórcio e parceria. Os principais motivos que levam as cooperativas a adotarem a estratégia de alianças são: a necessidade de capitalização, realização de investimentos em qualificação e tecnologia, aumentar o nível de serviços prestados aos associados e redução de custo (GALENARI, 2003).

Como vantagens, firmar uma parceria estratégica resulta em fortalecimento da atuação da cooperativa no mercado, alavancando a produção e processos de comercialização, distribuição e divulgação. Além disso, por meio da união, as organizações elevam seu poder de barganha e seu acesso à tecnologia, podendo ocorrer, ainda, o desenvolvimento colaborativo de novos produtos (SANTOS, VIEIRA, BORINELLI, 2013). Já como desvantagens desta estratégia estão a perda de autonomia e o incremento de custos de coordenação e de negociação (GALENARI, 2003).

A estratégia de diversificação pode ocorrer de duas formas: concêntrica ou conglomerada. A diversificação concêntrica é aquela em que há o desenvolvimento de um novo negócio (criando-se novos produtos para novos mercados) que possui alto grau de correlação, comercial ou tecnológica, com a atividade atual da organização. Já na diversificação conglomerada ocorre o oposto, pois o novo negócio não possui relacionamento próximo com as atividades atuais da cooperativa. As razões para a adoção de estratégias de diversificação por cooperativas são evitar o risco relativos à dependência de apenas uma atividade, aumentar a produtividade pela utilização de capacidade ociosa, ampliar a participação de mercado, e possibilidade de economias operacionais com a redução de custos administrativos e de transporte. Além disso a diversificação do negócio permite a prática de subsídio cruzado, em que os lucros provenientes de uma atividade são usados para dar apoio à outra atividade (FERREIRA; BRAGA, 2004).

É crescente também entre as cooperativas a estratégia de internacionalização, dado o aumento da globalização dos mercados e o avanço das tecnologias de telecomunicação e transporte. Internacionalização se refere ao processo pelo qual uma companhia passa a desenvolver atividades em mercados além do seu mercado doméstico, sendo assim, esta é uma importante forma pela qual as cooperativas têm acesso a novos mercados e obtêm sucesso econômico (THEUVSEN; EBNETH, 2005). A internacionalização pode ocorrer de diferentes modos, sendo que a Federação das Cooperativas Dinamarquesas (apud RITOSSA; BULGACOV, 2008) classifica uma cooperativa como internacional quando é desenvolvida pelo menos uma das seguintes atividades: exportação, alianças, investimentos diretos e organização de uma cooperativa transnacional.

3.METODOLOGIA

Para a realização da pesquisa foi adotada uma abordagem qualitativa, analisando-se fenômenos particulares com maior profundidade e permitindo, pois, maior compreensão a eles, não havendo a pretensão de traçar regras gerais (MINAYO et al., 2001). A adoção da abordagem qualitativa se deveu ao objetivo da pesquisa em descrever o evento desejado, não se preocupando em explicá-lo, especificando-se suas características e propriedades (VERGARA, 2009). Quanto aos procedimentos, o presente estudo se configura como uma pesquisa documental, na qual a fonte de informação e dados são materiais escritos e estatísticas, entre outros (GODOY, 1995).

A pesquisa documental se mostrou apropriada pelo fato do presente estudo visar à análise de longos períodos de tempo, procurando por tendências de comportamento do evento. Além disso, esse procedimento foi adequado à presente pesquisa por permitir o estudo de fenômenos aos quais não se possui acesso físico, seja por questões temporais, ou de distância (GODOY, 1995).

Dividiu-se a pesquisa documental em quatro etapas, a saber: a) delimitação e seleção das cooperativas a serem pesquisadas; b) coleta de informações históricas sobre as cooperativas; c) comparação dos dados obtidos com o referencial teórico acerca de estratégia; d) mapeamento da trajetória estratégica das cooperativas.

A escolha dos objetos de análise se deu com base na delimitação do tema, em que foi proposto analisar-se as cooperativas agropecuárias de café do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, região com relevância no atual cenário produtivo desse grão. A referida região possui 13 cooperativas que trabalham com café, sendo que 8 integraram a amostra desta pesquisa. A escolha das cooperativas analisadas se deu com base na disponibilidade de informações sobre elas nos meios eletrônicos. Foi acrescida à amostra, ainda, uma outra cooperativa que não pertence à região, mas que possui notável influência sobre a produção local.

Já a coleta de informações históricas se deu por meio de documentos escritos em meios eletrônicos, preterindo-se fontes primárias, ou seja, materiais produzidos pelas próprias cooperativas. Os documentos analisados foram: sites institucionais das cooperativas, relatórios anuais da Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (OCEMG) e reportagens publicadas em sites de agronegócio. A relação de cooperativas pesquisadas e a fonte de informação sobre elas se encontra na tabela a seguir.

Tabela 1- Cooperativas Analisadas

Cooperativa	Localização	Fonte de Dados
-------------	-------------	----------------

CAPAL – Cooperativa Agropecuária de Araxá	Araxá	Site Institucional www.capal.com.br
CARPEC – Cooperativa Agropecuária de Carmo do Paranaíba	Carmo do Paranaíba	Site institucional www.carpec.com.br
EXPOCACCER – Cooperativa de Cafeicultores do Cerrado	Patrocínio	Site institucional www.expocaccer.com.br
COOPADAP – Cooperativa Agropecuária do Alto Paranaíba	São Gotardo	Site institucional www.coopadap.com.br
COOPERCOFFEE – Cooperativa de Café do Alto Paranaíba	Carmo do Paranaíba	Site institucional www.coopercoffee.com.br
Copermonte – Cooperativa Agrícola de Monte Carmelo	Monte Carmelo	Revista Cafeicultura www.revistacafeicultura.com.br
Coopcaf – Cooperativa dos Produtores de Café de Tapira	Tapira	Site Institucional www.cerradomineiro.org
monteCCer – Cooperativa de Produção de Cafeicultores do Cerrado	Monte Carmelo	Revista Viver Minas < www.viverminas.com.br
Cooxupé – Cooperativa Regional de Cafeicultores em Guaxupé	Guaxupé	Site institucional www.cooxupe.com.br

Fonte: Elaboração Própria

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE ARAXÁ

A Cooperativa Agropecuária de Araxá - CAPAL está situada no município de Araxá, Minas Gerais, e foi fundada no ano de 1958, de modo que no início de suas operações ela trabalhava exclusivamente com leite, atendendo a demandas por insumos e comercialização do queijo minas. Entretanto, no ano de 1980 a CAPAL optou por realizar investimentos na comercialização, armazenamento e beneficiamento de café e milho, adquirindo armazéns, galpões e equipamentos necessários ao atendimento dos produtores destes grãos (CAPAL, 2016).

Como forma de atrair mais cooperados e prestar melhores serviços, em 1996 a CAPAL realizou uma parceria com o SEBRAE para prestar assistência técnica e gerencial aos produtores de café e leite. A partir de 2001 realizou vários investimentos para ampliar a quantidade e a qualidade de serviços ofertados aos produtores de café, adquirindo novas máquinas de rebeneficiamento, silos e armazéns, carretas para transporte da produção e construindo um campo experimental de café (CAPAL, 2016).

A CAPAL também se tornou filiada à marca Região do Cerrado Mineiro, a qual é usada para indicar a qualidade de cafés produzidos sustentavelmente em condições especiais de altitude. Por meio desta marca coletiva é possível integrar esforços de marketing entre as cooperativas e associações filiadas, aumentando a força e a relevância da marca no mercado de cafés especiais. A filiação à marca Região do Cerrado Mineiro também facilita a exportação da produção, visto que ela conta com exportadores credenciados (REGIÃO DO CERRADO MINEIRO, 2016).

Em 2010 implementou um programa para aquisição de insumos que troca insumos agrícolas por grãos de café ou milho. Além disso, no decorrer do tempo a CAPAL não deixou de investir em serviços relacionados aos produtores de leite e milho, adquirindo, por exemplo, tanques de leite e ampliando sua fábrica de ração (CAPAL, 2016). No ano de 2013 a cooperativa obteve um faturamento de R\$ 168.573.723,00 (OCEMG, 2014).

ANÁLISE

Nota-se que ao expandir seus serviços para além da pecuária leiteira, passando a atender também produtores de café e milho, a CAPAL adotou uma estratégia de diversificação concêntrica (FERREIRA; BRAGA, 2004). Isso permitiu à cooperativa aumentar sua participação no mercado, assistindo a um maior número de produtores rurais e, por conseguinte, atraindo mais cooperados. Outros benefícios desta estratégia foram a diminuição de riscos de dependência de uma só atividade e a realização de economias operacionais por aproveitar uma estrutura administrativa comum.

Posteriormente, a CAPAL utilizou-se da estratégia de alianças (GALENARI, 2003), firmando parcerias com o SEBRAE para viabilizar investimentos em qualificação e aumentar o nível de serviços prestados, o que tem reflexos no aumento da produtividade dos produtores associados e fortalecimento da cooperativa no mercado.

Os esforços da CAPAL de aumentar o nível dos serviços prestados continuaram com a modernização da estrutura da cooperativa, em que foram adquiridos, por exemplo, novos armazéns e máquinas para rebenefício de café. Isso reforça que a CAPAL adotava como vetor de crescimento a penetração de mercado (ANSOFF, 1977), realizando ações no sentido de manter e aprimorar os serviços que já presta aos associados, buscando também tornar-se mais atrativa para não cooperados.

Ao se filiar à marca Região do Cerrado Mineiro, a CAPAL adotou uma estratégia de diferenciação (PORTER, 1989), adquirindo vantagem competitiva ao oferecer um produto com atributo de valor exclusivo, no caso, a procedência geográfica. Com a filiação à marca foi possível também realizar exportações diretas, as quais são facilitadas pelos exportadores credenciados à Região do Cerrado Mineiro, sendo esta, então, uma estratégia de internacionalização também (THEUVSEN; EBNETH, 2005). Por fim, nota-se que a estratégia de diferenciação adotada e, por conseguinte a de internacionalização, foi possível graças a alianças estratégicas (GALENARI, 2003), visto que a marca Região do Cerrado Mineiro é resultante dos esforços de cooperação entre várias associações e cooperativas.

COOPERATIVA AGRÍCOLA DE CARMO PARANAÍNA

Fundada em 1964 na cidade de Carmo do Paranaíba, a Cooperativa Agropecuária de Carmo do Paranaíba – CARPEC começou como uma cooperativa de consumo de insumos pecuários para produtores de leite da região. Entretanto, a partir de 1988 a cooperativa iniciou o fornecimento de insumos para a produção de café, o que foi acompanhado nos anos seguintes, devido à associação da CARPEC com a Cooperativa Central de Cafeicultores e Agropecuaristas de Minas Gerais - COCCAMIG, pela prestação de serviços de armazenamento e comercialização de café e assistência técnica aos produtores (CARPEC, 2016).

Durante esta fase inicial de trabalho com café, a cooperativa focou em expandir sua capacidade de armazenamento do grão, construindo e arrendando armazéns. Já no ano de 1992 a CARPEC deu maior ênfase na profissionalização da produção, firmando uma parceria com a Universidade Federal de Lavras para que fossem ministrados treinamentos em gestão administrativa de

propriedades rurais. Ainda relacionado ao café, em 2003 a cooperativa implementou um sistema para realizar o rebenefício deste grão (CARPEC, 2016). Assim como a CAPAL, a CAEPEC também é filiada à marca Região do Cerrado Mineiro, fazendo uso desta para a comercialização de cafés especiais (REGIÃO DO CERRADO MINEIRO, 2016). Ao longo de sua trajetória a cooperativa também continuou a realizar investimentos na produção leiteira, captando o leite dos cooperados e fornecendo cursos de inseminação visando à melhoria da genética do rebanho (CARPEC, 2016). Com importante atuação no estado, a CARPEC atingiu um faturamento de R\$ 153.300.487,48 no ano de 2014 (OCEMG, 2015).

ANÁLISE

Seguindo uma estratégia de diversificação concêntrica (FERREIRA; BRAGA, 2004), a CARPEC também passou a oferecer insumos para produtores de café, o que trouxe benefícios para a cooperativa em termos de participação de mercado e diminuição de risco de dependência da pecuária leiteira. A fim de viabilizar tal diversificação, a CARPEC adotou uma estratégia de aliança (GALENARI, 2003), na qual se associou à COCCAMIG para aumentar a quantidade de serviços prestados, assim, por meio do compartilhamento de estruturas e serviços entre as duas cooperativas, foi possível à CARPEC prestar serviços de armazenagem e comercialização do café.

Também como uma ação de aliança estratégica (GALENARI, 2003) a CAPERC realizou uma parceria com a Universidade Federal de Lavras, sendo esta uma forma de realizar investimentos em qualificação e aumentar o nível dos serviços prestados. Houve também a adoção da estratégia de diferenciação (PORTER, 1989), na qual parte de sua produção cafeeira passou a contar com maior valor agregado por sua procedência geográfica, garantindo a possibilidade de praticar preços prêmio. Assim como no caso da CAPAL, esta estratégia foi possível graças à aliança estratégica (GALENARI, 2003) com outras cooperativas e associações para fundar a marca território Região do Cerrado Mineiro. Por meio da aliança estratégica com a marca Região do Cerrado Mineiro também foi possível que a CARPEC iniciasse exportações de café *premium*, sendo esta uma estratégia de internacionalização (THEUVSEN; EBNETH, 2005) que permitiu à cooperativa atingir um novo mercado consumidor.

EXPOCACCER COOPERATIVA DOS CAFEICULTORES DO CERRADO

Com o propósito de prestar serviço de armazenamento e rebeneficiamento de café, surgiu em 1993, na cidade de Patrocínio, Minas Gerais, a Cooperativa dos Cafeicultores do Cerrado - COOCACER. Devido ao grande volume de produção da região, a cooperativa viu a necessidade de expandir os serviços prestados aos produtores de café, o que foi viabilizado por meio da incorporação da Central de Cooperativas dos Cafeicultores do Cerrado à COOCACER, originando a EXPOCACCER Cooperativa dos Cafeicultores do Cerrado (EXPOCACCER, 2016).

Assim, a partir de 1999 a cooperativa passou a oferecer, também, suporte comercial para a exportação (principalmente) do café com denominação de origem do cerrado mineiro, contando, para tanto, com armazéns certificados, gestão de risco de preços, unidades de rebenefício e departamento de compras de insumos e defensivos agrícolas (EXPOCACCER, 2016). O café com denominação de origem fornecido pela cooperativa é comercializado sob a marca da Região do Cerrado Mineiro, de forma que a EXPOCACCER é também filiada à marca (REGIÃO DO CERRADO MINEIRO, 2016). Nos últimos anos a EXPOCACCER vem realizando parcerias estratégicas com outras cooperativas e empresas da região para conseguir melhores condições no fornecimento de insumos e obtenção de crédito agrícola (EXPOCACCER, 2016). Sendo um

destaque entre as cooperativas agropecuárias do estado, a EXPOCACCER registrou um faturamento de R\$ 446.214.027,79 durante o ano de 2014, (OCEMG, 2015).

ANÁLISE

Nota-se que a EXPOCACCER surgiu a partir de uma estratégia de integração (CASTRO, 2001), sendo ela o resultado da fusão entre outras duas cooperativas. O objetivo de tal estratégia foi criar uma nova cooperativa com maior capacidade operacional, o que permitiu que fossem ampliados os serviços prestados aos associados das cooperativas. A partir disso foi possível à nova cooperativa conquistar maior *Market share* e, consequentemente, melhores resultados financeiros.

Posteriormente houve a adoção da estratégia de diferenciação (PORTER, 1989), na qual a EXPOCACCER se filiou à marca território Região do Cerrado Mineiro para agregar mais valor a parte de sua produção cafeeira. Tal ação só foi possível, como no caso das outras cooperativas filiadas a esta marca coletiva, por uma estratégia de alianças (GALENARI, 2003), combinando esforços de marketing e aumentando acesso à tecnologia. A EXPOCACCER também adotou estratégia de internacionalização (THEUVSEN; EBNETH, 2005), passando a exportar diretamente parte de sua produção, atingindo um novo mercado consumidor e fazendo desta uma competência da organização.

COOPERATIVA DE CAFÉ DO ALTO PARANAÍBA

A Cooperativa de Café do Alto Paranaíba - COOPERCOFFEE foi fundada em Carmo do Paranaíba (MG), no ano de 2009 para atender a demanda dos produtores de café da região por melhores oportunidades e alternativas para a venda da produção. Assim, a COOPERCOFFEE presta serviços de armazenamento, rebenefício, certificação de produção sustentável, transporte e compra (física e futura) de café dos produtores filiados. Além disso, ela fornece melhores condições na venda de insumos agrícolas, trocando estes por grãos de café também. A cooperativa realizou nos últimos anos a expansão de suas atividades para outras regiões, contando, a partir de 2011, com escritórios nas cidades mineiras de Patrocínio e Araguari (COOPERCOFFEE, 2016).

ANÁLISE

Ao passar a utilizar a certificação de café produzido sustentavelmente a COOPERCOFFEE seguiu uma estratégia de diferenciação (PORTER, 1989), desenvolvendo uma atividade agregadora de valor que não é comum no mercado e garantindo, assim, uma vantagem competitiva a sua oferta. Porém, apesar de ter adotado tal estratégia, predomina na cooperativa a penetração de mercado (ANSOFF, 1977), pois ela realiza mais investimentos em aumentar sua capacidade de armazenamento e modernizar seu maquinário de rebenefício do que em diferenciar sua oferta, visto que ela não explora a possibilidade de utilizar a denominação de origem da produção. Tal vetor de crescimento é também evidenciado pela expansão da cooperativa para outras cidades mineiras, fortalecendo sua presença no mercado em que já atua com seu produto atual.

COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DO ALTO PARANAÍBA

A partir de incentivos governamentais para a ocupação produtiva do cerrado, em 1994, no município mineiro de São Gotardo, surgiu a Cooperativa Agropecuária do Alto Paranaíba – COOPADAP. Os primeiros associados da cooperativa foram, então, produtores rurais provenientes do Programa de Assentamento Dirigido do Alto Paranaíba - PADAP, de forma que a COOPADAP presta serviços relacionados às diversas culturas presentes na região, dentre elas café, soja e cenoura (COOPADAP, 2016).

Relacionado ao café, esta cooperativa realiza a armazenagem, beneficiamento, classificação, industrialização e comercialização do grão, também realizando a revenda de insumos agrícolas aos produtores rurais e prestando assistência técnica (COOPADAP, 2016). Durante o ano de 2014, por meio da coordenação do SEBRAE, houve a criação da marca território “Região de São Gotardo”, entretanto não abrange a produção cafeeira, ficando restrita à produção de cenoura, batata, alho e abacate (REGIÃO DE SÃO GOTARDO, 2016). De acordo com relatório da OCEMG (2015), em 2014 a COOPADAP obteve a 12ª maior receita entre todas as cooperativas do estado de Minas Gerais, registrando um faturamento de R\$ 307.756.820,00.

ANÁLISE

Ao participar da criação de uma marca território a COOPADAP investiu em uma estratégia de diferenciação (PORTER, 1989), todavia, esta estratégia não contemplou a produção de café, de modo que neste segmento de mercado a cooperativa adota o vetor de crescimento de penetração de mercado (ANSOFF, 1977), mantendo seu produto atualizado e ampliando o nível de serviços prestados como forma de manter e aumentar seu Market share. Tal fato pode ser associado com o fato de que a produção cafeeira não é muito forte na região de São Gotardo, sendo o destaque desta região a produção hortifrutigranjeira.

COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE MONTE CARMELO

A Cooperativa dos Cafeicultores da Região de Monte Carmelo - Copermonte surgiu em 1993 a partir da assimilação da estrutura de uma filial da Cooperativa Agrícola de Cotia, a qual havia falido neste mesmo ano. A Copermonte é uma cooperativa que trabalha principalmente com café, sendo todos os cooperados produtores rurais. Entre os serviços prestados estão a armazenagem do café, assistência técnica, fornecimento de insumos, comercialização e certificação de origem e qualidade do café, de modo que a cooperativa facilita a realização de vendas futuras e a exportação direta para os EUA, contando com uma filial próxima à cidade de São Francisco, a qual é utilizada para vender grão] de café a cafeterias, evitando a venda para torrefadoras e garantindo preços melhores para os cooperados durante os períodos de baixa do preço do café (REVISTA CAFEICULTURA, 2013).

A Copermonte além da sede em Monte Carmelo possui filiais nas cidades de Campos Altos (MG), Indianópolis (MG) e São Francisco (EUA). Até 2013 a cooperativa estava focando em expansão, porém, mediante a perspectiva de uma crise, decidiu focar, durante os anos seguintes, na consolidação do crescimento já realizado (REVISTA CAFEICULTURA, 2013). Em 2012, de acordo com relatório da OCEMG (2013) a Copermonte registrou um faturamento de R\$ 160.696.805,00; sendo uma das maiores dentre as cooperativas de Minas Gerais.

ANÁLISE

Como uma forma de aumentar sua capacidade operacional e participação no mercado, a Copermonte adotou inicialmente uma estratégia de integração (CASTRO, 2001) na qual realizou a aquisição dos ativos de outra cooperativa. Em seguida ela investiu em uma estratégia de diferenciação (PORTER, 1989), adotando como vantagem competitiva a certificação de origem e produção sustentável de parte da sua produção cafeeira e cobrando, então, um preço-prêmio por esse tipo de grão. A partir disto foi possível implementar, também, uma estratégia de internacionalização (THEUVSN; EBNETH, 2005), abrindo um escritório nos EUA para facilitar a exportação do grão diretamente para cafeterias do país.

Mais recentemente a Copermonte adotou como estratégia a penetração de mercado (ANSOFF, 1977), em que mediante a perspectiva de uma crise econômica, optou-se por consolidar sua participação nos mercados em que atua, investindo na manutenção dos serviços que já são prestados aos cooperados e atraindo novos, garantindo maior volume de produção e, por conseguinte, receita.

COOPERATIVA REGIONAL DE CAFEICULTORES DE GUAXUPÉ

Originalmente, em sua fundação, a Cooperativa Regional dos Cafeicultores em Guaxupé – Cooxupé era uma cooperativa de crédito agrícola, porém em 1957 tornou-se uma cooperativa de cafeicultores, mudança realizada como forma de suprir as carências locais, sendo que nesta fase seu foco era na produção e armazenamento de café. A Cooxupé, apesar de estar localizada na região sul de Minas Gerais também atendia a produtores da região do cerrado mineiro e do Vale do Rio Pardo – SP, prestando serviços, principalmente, a pequenos produtores destas áreas (COOXUPÉ, 2016).

Em 1959 a Cooxupé passou a exportar café diretamente, de forma que em 1984 foi aberto um departamento de exportações da cidade de Santos, São Paulo. Seguindo esta linha, em 2009 houve a criação da empresa SMC Comercial Exportadora de Café, que é integrada à Cooxupé e fornece cafés finos e especiais. Atualmente, a cooperativa conta com operações em Nova York e outros mercados de commodities. Entre os serviços prestados aos associados estão: armazenamento, certificação, comercialização e torra de café análise de solo e geoprocessamento, (COOXUPÉ, 2016).

ANÁLISE

Vislumbrando uma oportunidade no mercado de café, visto que os produtores da região não tinham suas necessidades atendidas por nenhuma outra cooperativa ou empresa, a Cooxupé adotou uma estratégia de diversificação (FERREIRA; BRAGA, 2004), migrando do mercado financeiro para o agrícola. Nos anos seguintes a cooperativa focou na penetração de mercado (ANSOFF, 1977), expandindo sua atuação para outros municípios e regiões produtoras de café.

Em seguida, dado o grande volume de produção dos cooperados, a Cooxupé apostou em uma estratégia de internacionalização (THEUVSN; EBNETH, 2005), na qual passou a exportar parte de sua produção diretamente, sendo aberto, nos anos seguintes, um departamento de exportações em Santos (cidade portuária) para auxiliar nesta estratégia e facilitar acesso a estes mercados.

A Cooxupé também investiu, dada a demanda por cafés especiais, na diferenciação (PORTER, 1989) de sua produção, adotando a certificação de qualificação e produção sustentável. Aliando a estratégia de diferenciação com a de internacionalização, a Cooxupé criou uma empresa integrada para exportar diretamente cafés finos e especiais.

COOPERATIVA DOS PRODUTORES DE CAFÉ DE TAPIRA

A Cooperativa dos Produtores de Café de Tapira - Coopcaf é voltada exclusivamente para a produção, se constituindo em uma fazenda de 74 hectares destinada a produção de café, sendo que 60% de sua produção é classificada como de qualidade especial, dada a altitude da plantação, que é de 1.354 metros. A Coopcaf é associada à CAPAL, a qual realiza a certificação e comercialização do café produzido pelos cooperados da Coopcaf (REGIÃO DO CERRADO MINEIRO, 2013).

ANÁLISE

A estratégia adotada pela Coopcaf foi a de aliança estratégica (GALENARI, 2003), se associando à CAPAL para que esta pudesse comercializar e certificar sua produção, o que é benéfico para a Coopcaf por conseguir um maior preço por sua produção e não necessitar realizar investimentos em estruturas para armazenamento, rebeneficiamento e certificação, podendo se concentrar no seu core business que é a produção.

COOPERATIVA DE PRODUÇÃO DOS CAFEICULTORES DO CERRADO DE MONTE CARMELO

A Cooperativa de Produtores dos Cafeicultores do Cerrado de Monte Carmelo – monteCCer foi criada para ser uma extensão da fazenda dos cooperados. O produtor planta, faz o manejo, colhe, beneficia e a cooperativa armazena e monitora os processos de certificação, padroniza o café para exportação e comercializa. É uma cooperativa filiada à marca território Região do Cerrado Mineiro e conta, atualmente, com a plantação de 11.500 hectares. 80% da produção é voltada para exportação, principalmente para os Estados Unidos, Japão, Coreia, Itália e Alemanha, países que desenvolvem café de qualidade. Os outros 20% são destinados ao mercado interno (DINIZ, 2015). A monteCCer também é filiada à marca território Região do Cerrado Mineiro (REGIÃO DO CERRADO MINEIRO, 2016).

ANÁLISE

Percebe-se que a monteCCer adota uma estratégia de internacionalização (THEUVSN; EBNETH, 2005) com a estratégia de diferenciação (PORTER, 1989), em que a cooperativa exporta café com certificado de qualidade para países que realizam o processamento de cafés especiais, como Estados Unidos e Alemanha. Ainda, ao se filiar à marca território Região do Cerrado Mineiro a monteCCer seguiu a estratégia de aliança (GALENARI, 2003), cooperando com outras cooperativas da região para criar uma marca território.

5.CONCLUSÃO

As cooperativas, apesar de seus princípios e fatores diferenciadores de uma organização mercantil tradicional, também necessitam adotar um rumo estratégico a fim de obter sucesso econômico no mercado em que atuam e permitir, por conseguinte, que seu propósito social também seja cumprido. Assim, objetivou-se com este trabalho mapear as estratégias adotadas ao longo do tempo pelas cooperativas de café do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, regiões com destaque na produção brasileira deste grão. O objetivo foi alcançado por meio de uma pesquisa qualitativa documental, sendo a fonte de dados os sites institucionais das cooperativas e revistas eletrônicas de agronegócio.

A partir da análise dos resultados foi possível perceber que a grande maioria das cooperativas da região utilizou-se da estratégia de diferenciação, tendo em vista que devido à altitude em que o cerrado mineiro se encontra, os grãos produzidos são de alta qualidade, permitindo que eles sejam certificados e diferenciados do grão de café comum. A diferenciação também foi seguida, em muitos casos, pela estratégia de internacionalização, sendo o café especial exportado diretamente para outros países, tanto para cafeterias quanto para empresas que produzem bebidas finas.

É comum também entre as cooperativas a estratégia de alianças, seja com universidades e órgãos públicos (como o SEBRAE), seja com outras cooperativas. No primeiro caso, o principal intuito da aliança é promover a qualificação dos cooperados, enquanto no segundo caso predomina o objetivo de cooperar com o propósito de mobilizar recursos para uma atuação mais forte, de forma ainda que, apesar da aliança, as cooperativas que se unem continuam competindo entre si.

Além disso, há entre as cooperativas aquelas que adotam (ou adotaram em algum momento) como vetor de crescimento a penetração de mercado, sendo seus principais esforços realizados no sentido de manter os serviços e produtos atuais, consolidando sua participação no mercado e ao mesmo tempo tentando conquistar maior market share pelo aumento de sua capacidade operacional.

Foi possível ainda perceber que algumas cooperativas adotaram as estratégias de diversificação, a qual se dá com base na demanda regional, de forma que a cooperativa passa diversificar seus serviços como uma forma de suprir as carências locais e assistir a um maior número de produtores rurais; e estratégia de integração, havendo a fusão e aquisição de cooperativas como forma de viabilizar o crescimento horizontal desta, expandindo-se a capacidade operacional da organização.

Por fim, pode-se relatar como limitações do presente trabalho as informações escassas de algumas cooperativas da região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, visto que nem todas possuem sites institucionais informativos e atualizados, dificultando a coleta de dados e, por sua vez, reduzindo a profundidade e as possibilidades de análise da pesquisa.

6.REFERÊNCIAS

ANTIONALLI, L. M. **Modelo de gestão e estratégia**: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais. 2000. 163 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

BARTON, D. What is a Cooperative? In: D. W. **Cooperatives in Agriculture**, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989, p.1-20.

CAPAL, Cooperativa Agropecuária de Araxá. **História**, 2016. Disponível em <www.capal.com.br/ver/104_historia> Acesso em 27 de janeiro de 2016.

CARPEC, Cooperativa Agrícola de Carmo Paranaíba. **Nossa História**, 2016. Disponível em <www.carpec.com.br/historia> Acesso em 27 de janeiro de 2016.

CASTRO, G. P. C. **Fusão como estratégia de crescimento do cooperativismo laticinista**. 2000. 113 f. Tese (Mestrado) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2001.

COOPADAP, Cooperativa Agropecuária Do Alto Paranaíba. **Nossa História**, 2016. Disponível em <www.coopadap.com.br/institucional/nossa-historia> Acesso em 27 de janeiro de 2016.

COOPERCOFFEE, Cooperativa de Café do Alto Paranaíba. **Cooperativa**, 2016. Disponível em <www.coopercoffee.com.br/cooperativa/> Acesso em 28 de janeiro de 2016

COOXUPÉ, Cooperativa Regional dos Cafeicultores de Guaxupé. **Quem somos**, 2016. Disponível em <www.cooxupe.com.br/quemsomos> Acesso em 29 de janeiro de 2016.

DINIZ, A. E. Grão do Cerrado: produção de café de Monte Carmelo visa à exportação e tem denominação de origem e certificação. **Revista Viver Minas**, Nova Lima, ed. 48, out. 2015. Disponível em <<http://goo.gl/o583sl>> Acesso em 29 de janeiro de 2016.

DORETTO, M. **Café**: competitividade da cadeia produtiva no sistema cooperativo do Paraná. Londrina: IAPAR. Boletim Técnico, 2000.

EW, A. R. **Reestruturação do cooperativismo agropecuário no Rio Grande do Sul**: os casos da COSUEL e COAPEL — anos 90. 2001. 212f. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) — Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

- FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J. Diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. 4, p.33-55, out./dez. 2004. Disponível em: <<http://goo.gl/15kKvE>>. Acesso em: 12 nov. 2015.
- FREITAS, M. L. G. **O que o kaffee de lá tem que o café daqui não tem**: um estudo comparativo entre os sistemas agroindustriais do café alemão e brasileiro. Rio de Janeiro: XXXII EnANPAD, 2008.
- GALENARI, J. Formação, estruturação e implementação de aliança estratégica entre empresas cooperativas. **RAE: eletrônica**, São Paulo, v.2, n.1, p.1-16, jan./jun. 2003. Disponível em: <<http://goo.gl/Nk2sw8>>. Acesso em: 11 nov. 2015.
- GAWLAK, A. **Cooperativismo**: primeiras lições. 4. ed. Brasília: SESCOOP, 2010. 112 p.
- HEMERLY, F. X. **Cadeia Produtiva do café no estado de São Paulo**: possibilidade de melhoria de sua competitividade no segmento agrícola. 2000. 208 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Engenharia Agrícola, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2000.
- MINAYO, M.; DESLANDES, S.; NETO, O. **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. 19 ed. Petrópolis: Vozes. 2001.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989 – 37ª Reimpressão.
- REGIÃO DO CERRADO MINEIRO. **Prêmio da Região do Cerrado Mineiro**: Celebrando a colheita, 2013. Disponível em <www.cerradomineiro.org/premio/coopcaf.php> Acesso em 29 de janeiro de 2016.
- REVISTA CAFEICULTURA. Entrevista Creuzo Takahashi: Presidente da Copermonte, **Revista Cafeicultura**, Patrocínio, out. 2013. Disponível em <www.revistacafeicultura.com.br/index.php/envia_materia.php?mat=51268> Acesso em 29 de janeiro de 2016.
- RITOSSA, C. M.; BULGACOV, S. **A internacionalização de Cooperativas Agropecuárias** um estudo multi-método das cooperativas agropecuárias do estado do Paraná. Rio de Janeiro: 32 EnANPAD, 2008.
- SAES, M. S. M.; JAYO, M.; CACCER: Coordenando ações para a valorização do café do cerrado. In: Seminário Internacional PENSA de Agribusiness, VII, 1997, São Paulo, **Anais...** São Paulo: Universidade de São Paulo (USP), 1997.
- SAES, M. S. M.; NAKAZONE, D. **Estudo da Competitividade de cadeias integradas no Brasil**: impactos das zonas de livre comércio. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2002. 133 p.
- SALES, J. E. Cooperativismo: origens e evolução. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, São Gotardo, n.1, p.23-34, jan./jun. 2010.
- SANTOS dos, L. M. L.; VIEIRA, S. F. A.; BORINELLI, B. Economia solidária e estratégia: entre princípios e pragmatismo. **Revista Ibero-americana de Estratégia**, São Paulo, v. 12, n. 4, p.261-278, out./dez.2013.
- TANURE, B.; CANÇADO, V. L. Fusões e Aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. **RAE**, São Paulo, v. 45, n. 2, p.10-22, Abr. /Jun. 2005.
- THEUVSEN, L.; EBNETH, O. Internationalization of cooperatives in the agribusiness: concepts of measurement and their application. In: THEURL, T.; MEYER, E.C. (Eds.). **Strategies for Cooperation**. Germany: Shaker Verlag GmbH, 2005. p. 395-419.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ZYLBERSZTAJN, D. **Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas**. São Paulo: FEA-USP/PENSA, 2002. (N 02/017).