

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

ERICK DE FREITAS MOURA

**AS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS
AGROPECUÁRIAS DE CAFÉ DA REGIÃO DO CERRADO MINEIRO**

UBERLÂNDIA

2016

ERICK DE FREITAS MOURA

**AS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS
AGROPECUÁRIAS DE CAFÉ DA REGIÃO DO CERRADO MINEIRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Organizações e Mudança

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Janaína Maria Bueno

UBERLÂNDIA

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

M929e Moura, Erick de Freitas, 1990-
2016 As estratégias de internacionalização das cooperativas agropecuárias
de café da Região do Cerrado Mineiro / Erick de Freitas Moura. - 2016.
212 f.

Orientadora: Janaína Maria Bueno.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia,
Programa de Pós-Graduação em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração - Teses. 2. Agropecuária - Minas Gerais - Teses. 3.
Café - Aspectos econômicos - Teses. 4. Agroindústria - Administração -
Teses. I. Bueno, Janaína Maria. II. Universidade Federal de Uberlândia.
Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658

**AS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS
AGROPECUÁRIAS DE CAFÉ DA REGIÃO DO CERRADO MINEIRO**

Dissertação aprovada para obtenção do Título de Mestre no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia pela banca examinadora formada por:

Uberlândia, 26 de fevereiro de 2016.

Prof.^a Dr.^a Janaína Maria Bueno
Universidade Federal de Uberlândia

Prof.^a Dr.^a Adriana Roseli Wunsch Takahashi
Universidade Federal do Paraná

Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues
Universidade Federal de Uberlândia

Prof.^a Dr.^a Jacqueline Florindo Borges
Universidade Federal de Uberlândia

À memória do meu amado avô, Marcos Gervásio de
Freitas, o qual sempre derrubou uma lágrima ao
ouvir e comentar sobre minhas conquistas e que, por
pouco, não pode ler este trabalho, dedico.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues que, em 2013, enquanto professor do 10º período do curso de Administração, da Universidade Federal de Uberlândia, me incentivou a ingressar no Programa de Mestrado em Administração, e assim, me conduziu no trabalho de conclusão de curso. Após, me indagou sobre meus anseios de pesquisa e, diante deles, sugeriu-me como orientadora a Prof.^a Dr.^a Janaína Maria Bueno.

Desde então, deveras, fui orientado pela Prof.^a Dr.^a Janaína Maria Bueno, a qual agradeço por ter me acompanhado, estimulado e aconselhado nos dois últimos anos. Além disso, agradeço pelo empenho para que meu então projeto de pesquisa desse certo, sempre pontual em nossas reuniões, em responder meus e-mails e em seus comentários. De tudo isso, tirei proveitos que me acompanharão por toda minha vida profissional.

Agradeço à minha mãe, Rosângela Pereira de Freitas, por me apoiar nos meus momentos de franqueza, sem que, com isso, me desestimulasse, pelo contrário, sempre mediu as palavras para tornar-me um homem mais forte emocionalmente. Também, ao meu pai do coração, Walter Mendes de Souza, pelo estímulo em ser humano, o qual me conduz na busca por novas posições sociais sem que, com isso, eu me desvençasse do caminho do bem.

Também, agradeço à minha avó, Onofra Conceição de Freitas, que sempre busca um meio para agradar seu neto, mormente pelas delícias culinárias, nas palavras dela, “meu filho, você tem que comer, não é só estudar não”. E ao meu avô, Marcos Gervásio de Freitas, que sempre me encorajou a buscar o conhecimento, por suas palavras e pelo seu exemplo.

Ao meu companheiro Hildeu Marques de Novais Neto, agradeço pela paciência no transcorrer das etapas do curso de Mestrado, as quais consumiram muito do meu tempo, inclusive possíveis momentos de lazer, e por suportar meus momentos de crise e ansiedade.

Aos meus tios Áurea Carolina de Freitas Oliveira, Edson Bezerra da Silva, Roque Ribeiro de Oliveira, Vanda de Freitas Bezerra e Valdelice Alves dos Santos Freitas, aos meus primos Carolina de Freitas Oliveira, Guilherme de Freitas Bezerra, Roque Ribeiro de Oliveira Júnior, Thiago de Freitas Oliveira, à minha irmã, Marcela Baliones da Silva Moura, e aos pequenos Davi, Felipe, Isabelle Carolina, Kawã, Mirian, Pedro Gabriel, Rafael e Sofia, agradeço pelo carinho e pela estrutura familiar, sempre juntos nos momentos de crise e pujança.

Aos amigos que fiz durante a infância, Gabriel, Jânio, Muriel, Paulo Victor e Raphael, aos amigos que fiz durante a faculdade, Ágson, Camilla, Edgar, Lorena, Tatyane e Vítor, aos

amigos que fiz no trabalho, Belissa, Carolina e Érica, e à amiga que fiz no mestrado, Ana Cristina, agradeço por entenderem minha ausência nestes últimos dois anos, por me apoiarem no caminho para tornar-me um Mestre e por suportarem meus devaneios.

Ainda, sou grato aos meus entrevistados, que mesmo com agendas repletas de compromissos, se ajustaram e dedicaram parte de seu tempo para que esta pesquisa fosse realizada. Por último, agradeço à Universidade Federal de Uberlândia, na qual cursei a graduação, bem como o mestrado, e que me trouxe vários momentos de alegria, os quais nunca deixarei de lembrar com saudosismo, além dos bons amigos.

A sabedoria encontra-se em germe em todos os indivíduos, aguardando os fatores que lhe propiciem a exteriorização das possibilidades latentes, que se transformarão em atitudes e comportamentos superiores.

(ÂNGELIS, 2004, p.63)

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi identificar e analisar quais foram as estratégias de internacionalização adotadas pelas cooperativas agropecuárias de café da Região do Cerrado Mineiro. O paradigma de pesquisa adotado foi funcionalista, com abordagem qualitativa e, para acessar os dados, valeu-se de estudos de casos, de cinco cooperativas agropecuárias que comercializam café, filiadas à Federação dos Cafeicultores do Cerrado, que é a controladora da denominação de origem e marca Região do Cerrado Mineiro, além dos dados obtidos da própria federação. Dentre os cinco primeiros casos, dois deles são de cooperativas que se internacionalizaram, sendo que uma delas encerrou suas atividades no decorrer da pesquisa, e as outras três não se internacionalizaram. A coleta de dados foi conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores das cooperativas internacionalizadas, não internacionalizadas e da Federação dos Cafeicultores do Cerrado e com cooperados associados às cooperativas internacionalizadas, o que resultou em 16 entrevistas, além de documentos. A técnica de análise de conteúdo serviu à análise dos dados coletados, a qual possibilitou identificar cinco categorias, constituídas por fatores impulsionadores, retardadores ou limitantes à internacionalização, ainda, por fatores híbridos, que influenciaram as estratégias de internacionalização das cooperativas agropecuárias de café da Região do Cerrado Mineiro, que são: 1) agregar valor; 2) relação com parceiros comerciais e concorrência; 3) estrutura da cooperativa; 4) fazer parte da Região do Cerrado Mineiro; 5) estar localizado no Cerrado Mineiro. Enquanto contribuição teórica, emergiram duas. A primeira é o uso conjunto das teorias de internacionalização, Teoria das Capacidades Dinâmicas e estudos sobre cooperativas agropecuárias no processo de internacionalização das cooperativas agropecuárias de café. A segunda, foi a padronização dos nomes utilizados para se referir aos tipos de cafés, são eles: a) *commodities* ou indiferenciados; b) diferenciados, superiores, certificados ou de segunda linha; c) especiais, finos, de primeira linha, finíssimos ou extrafinos. Em decorrência das contribuições teóricas, sobrevieram as contribuições práticas. Primeiramente, esboçou-se os passos adotados pelas cooperativas internacionalizadas ao atenderem o mercado internacional e, em sequência, apresentou-se dezenove estratégias de internacionalização específicas. Por último, a originalidade da pesquisa adveio do uso de teorias de internacionalização e da Teoria das Capacidades Dinâmicas, em conjunto, para compreender o movimento de internacionalização de cooperativas agropecuárias de café.

PALAVRAS-CHAVES: Região do Cerrado Mineiro; cooperativas agropecuárias de café; fatores impulsionadores, retardadores, limitantes ou híbridos; capacidades dinâmicas; estratégia de internacionalização.

ABSTRACT

The objective of this research was to identify and analyze what were the internationalization strategies adopted by the agricultural cooperatives of coffee in the Região do Cerrado Mineiro. The paradigm adopted for this research was functionalist, with a qualitative approach and, to access the data, was used case studies, consisting of five agricultural cooperatives that sell coffee, affiliated to the Federação dos Cafeicultores do Cerrado (Federation of the Cerrado Coffee Growers), which is the owner of the brand Região do Cerrado Mineiro, and also the data of the federation itself. Among the five first cases, two of them are cooperatives that became internationalized, one of them ended its activities during the research and, the other three, are not internationalized. Data collection was through semi-structured interviews with managers of internationalized cooperatives, non-internationalized ones and the Federation of the Cerrado Coffee Growers and with cooperative associates from the internationalized cooperatives, which resulted in 16 interviews, besides the documents. The content analysis technique served to the analysis of the collected data, which enabled the identification of five categories, consisting of push, delaying or limiting factors to internationalization, also, for hybrid factors, that influenced the internationalization strategies of agricultural cooperatives of coffee in the Região do Cerrado Mineiro, which are: 1) add value; 2) relationship with business partners and competitors; 3) structure of the cooperative; 4) being part of the Região do Cerrado Mineiro; 5) being located in the Cerrado Mineiro. While theoretical contribution, two were presented. The first is the joint use of internationalization theories, Theory of Dynamic Capabilities and studies on agricultural cooperatives in the internationalization process of agricultural coffee cooperatives. The second, was the standardization of the names used to refer to the types of coffee, they are: a) commodities or undifferentiated; b) differentiated, higher, certificates or second-line; c) special, fine, first-rate, very fine or extra-thin. As a result of these theoretical contributions, practical contributions were recognized. Firstly, it was drafted the steps adopted by the internationalized cooperatives in order to meet the international market expectations and, in sequence, was presented nineteen specific internationalization strategies. Finally, the originality of this research comes from the use of theories of internationalization and the Theory of Dynamic Capabilities to understand the movement of agricultural coffee cooperatives internationalization.

KEYWORDS: Região do Cerrado Mineiro, agricultural coffee cooperatives, push, delaying, limiting or hybrid factors, dynamic capabilities, internationalization strategy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Balanços pendulares: evolução teórica e metodológica em gestão estratégica	25
Figura 2 - Recursos como base da lucratividade	31
Figura 3 - Mecanismos básicos da internacionalização - Modelo de 1977	46
Figura 4 - Processo de internacionalização pelas redes de negócios - Modelo de 2009	47
Figura 5 - Estrutura organizacional básica de uma cooperativa	51
Figura 6 - A Cadeia produtiva do café no Norte Pioneiro do Paraná	59
Figura 7 - Desenho de pesquisa	72
Figura 8 - Relação das cooperativas da Federação de Cafeicultores do Cerrado	74
Figura 9 - Triangulação de dados	80
Figura 10 - Triangulação de respondentes	80
Figura 11 - Triangulação de teorias	80
Figura 12 - Região do Cerrado Mineiro	86
Figura 13 - Selo de origem e QR-code – Região do Cerrado Mineiro	87
Figura 14 - Definições conceituais para os tipos de café	134
Figura 15 - Síntese da pesquisa	157
Figura 16 - Síntese das cinco categorias de pesquisa encontradas	158
Figura 17 – Capacidades dinâmicas e as rotinas de nível macro desenvolvidas por cooperativas da Região do Cerrado Mineiro	159
Figura 18 - Modelo de internacionalização adotado pelas cooperativas internacionalizadas da RCM	160
Figura 19 - Estufador de container	186
Figura 20 - Sacaria de juta e big bags	189
Figura 21 - Certificado de qualidade e origem da Região do Cerrado Mineiro	211
Figura 22 - Laudo de classificação e avaliação sensorial	212

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relação dos principais temas e autores utilizados na formulação do referencial teórico-empírico.....	66
Quadro 2 - Síntese - Cooperativa Hades	114
Quadro 3 - Síntese - Cooperativa Poseidon.....	126
Quadro 4 - Descrição das Cooperativas Apolo, Artémis, Deméter, Eos e Pã.....	132
Quadro 5 - Categoria de análise 1 - Agregar valor ao produto.....	139
Quadro 6 - Categoria de análise 2 – Relação com parceiros comerciais e concorrência	142
Quadro 7 - Categoria de análise 3 – Estrutura da cooperativa	149
Quadro 8 - Categoria de análise 4 – Fazer parte da Região do Cerrado Mineiro.....	152
Quadro 9 - Categoria de análise 5 – Estar localizado no Cerrado Mineiro	154
Quadro 10 – Classificação dos modos de entrada no mercado internacional	205
Quadro 11 - Modos de entrada e determinantes à internalização e localização	208

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Descrição das entrevistas	76
Tabela 2 - Meio de acesso aos entrevistados	77
Tabela 3 – Descrição das entrevistas – Roteiro de Entrevista Complementar	78
Tabela 4 - Organizações que compõem a Federação dos Cafeicultores do Cerrado.....	84
Tabela 5 - Estrutura da Cooperativa Hades	98
Tabela 6 - Indicadores do Anuário de Informações Econômicas e Sociais do Cooperativismo Mineiro - Cooperativa Hades	99
Tabela 7 - Estrutura da Cooperativa Poseidon	117
Tabela 8 - Indicadores do Anuário de Informações Econômicas e Sociais do Cooperativismo Mineiro - Cooperativa Poseidon.....	117
Tabela 9 - Estrutura das Cooperativas Atena, Hebe e Morfeu	128
Tabela 10 - Indicadores do Anuário de Informações Econômicas e Sociais do Cooperativismo Mineiro - Cooperativas Atena, Hebe e Morfeu	129
Tabela 11 - Comparativo das estruturas das cooperativas de café da RCM.....	144
Tabela 12 - Indicadores do Anuário de Informações Econômicas e Sociais do Cooperativismo Mineiro – Comparativo	146

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIC	Associação Brasileira da Indústria do Café
ACA	Associação dos Cafeicultores de Araguari
ACANOR	Associação dos Cafeicultores do Noroeste Mineiro
ACARPA	Associação dos Cafeicultores da Região de Patrocínio
ACI	Aliança Cooperativa Internacional
ACI-AMÉRICAS	Aliança Cooperativa Internacional das Américas
AMOCA	Associação de Produtores da Região de Monte Carmelo
APPCCER	Associação dos Pequenos Produtores do Cerrado
ASSOCAFÉ	Associação dos Cafeicultores da Região do Carmo do Paranaíba
ASSOGOTARDO	Associação de Apoio aos Produtores Rurais da Região de São Gotardo
ASSOPATOS	Associação dos Cafeicultores de Patos de Minas
BSCA	<i>Brazil Specialty Coffee Association</i>
CAPAL	Cooperativa Agrícola de Araxá
CARPEC	Cooperativa Agrícola de Carmo do Paranaíba
CCCMG	Centro do Comércio de Café do Estado de Minas Gerais
CIF	<i>Cost, Insurance and Freight</i>
CM	Cerrado Mineiro
CME	<i>Chicago Mercantile Exchange</i>
CNI	Confederação Nacional da Indústria
COAGRIL	Cooperativa Agrícola de Unaí
COOCACER	Cooperativa de Cafeicultores do Cerrado
COOPA	Cooperativa Agropecuária de Patrocínio
COOPERCITRUS	Coopercitrus Cooperativa de Produtores Rurais
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DO	Denominação de origem
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EPAMIG	Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais
EUA	Estados Unidos da América
EXPOCACER	Expocaccer Cooperativa de Produtores Rurais
FCC	Federação dos Cafeicultores do Cerrado
FOB	<i>Free on Board</i>
FUNDACER	Fundação de Desenvolvimento do Cerrado Mineiro
IBC	Instituto Brasileiro do Café

ICC	<i>International Chamber of Commerce</i>
IMAFLORA	Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola
INPI	Instituto Nacional de Propriedade Industrial
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
MONTECCER	Cooperativa dos Cafeicultores do Cerrado de Monte Carmelo
NUCOOP	Núcleo Cooperativista do Pequeno Produtor
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCEMG	Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais
OLI	<i>Ownership, location and internalization</i>
QR-CODE	<i>Quick response code</i>
RAS	Rede de Agricultura Sustentável
RCM	Região do Cerrado Mineiro
SCAA	<i>Specialty Coffee Association of America</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SNA	Sociedade Nacional de Agricultura

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	17
1.1	Importância e delimitação do tema	18
1.2	Problema de pesquisa.....	20
1.3	Objetivo geral	20
1.4	Objetivos específicos	21
1.5	Justificativa	21
1.6	Estrutura da dissertação	22
2.	REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO.....	24
2.1	Organização e ambiente	24
2.2	Teoria das Capacidades Dinâmicas	32
2.3	Estratégias de Internacionalização	39
2.3.1	O Modelo do Ciclo de Vida do Produto e Teoria das Escolhas Adaptativas	39
2.3.2	Modelos do Paradigma Eclético	41
2.3.3	Modelo Diamante	44
2.3.4	Modelos da Escola Nórdica de Negócios Internacionais.....	45
2.3.5	Impulsionadores à internacionalização e modos de entrada no mercado externo	48
2.4	Contextualização das sociedades cooperativas	50
2.4.1	Cooperativas Agropecuárias	52
2.4.2	A cadeia produtiva do café e suas especificidades	57
2.4.3	Comercialização do café	61
2.4.4	Cafés especiais	63
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	65
3.1	Especificação do problema	65
3.1.1	Perguntas de pesquisa	65
3.2	Modelo conceitual da pesquisa	66
3.2.1	Definição constitutiva e operacional.....	67
3.2.2	Definição de outros termos relevantes	69
3.3	Delimitação e desenho da pesquisa	70
3.3.1	Delineamento da pesquisa.....	70
3.3.2	Desenho da pesquisa	72
3.3.3	Objeto de estudo	73
3.3.4	Dados: fonte, coleta, tratamento e análise	75
3.3.5	Limitações da pesquisa	81

4.	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	82
4.1	Federação dos Cafeicultores do Cerrado e Região do Cerrado Mineiro	82
4.2	Cooperativa Hades	96
4.3	Cooperativa Poseidon	115
4.4	Cooperativas Atena, Hebe e Morfeu.....	127
4.5	Cooperativas Apolo, Artémis, Deméter, Eos e Pã.....	131
4.6	Análise entre os casos	132
4.6.1	Considerações iniciais.....	133
4.6.2	Fatores do ambiente externo e interno e estratégias de internacionalização	135
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	161
5.1	Agenda para pesquisas futuras.....	171
	REFERÊNCIAS	173
	GLOSSÁRIO.....	185
	APÊNDICES	190
	ANEXOS	210

1. INTRODUÇÃO

A Região do Cerrado Mineiro (RCM) é uma denominação de origem, por isso, o café nela cultivado possui características e qualidade que remetem a esta origem, demarcada por 55 municípios mineiros e, também, é uma marca, cuja a Federação dos Cafeicultores do Cerrado (FCC) é a controladora. Esta federação é composta por nove cooperativas agropecuárias, oito associações de produtores rurais e uma fundação, além de sete armazéns e dois exportadores credenciados (RCM, 2015a; 2015c). Contudo, neste estudo foram caracterizadas dez cooperativas como pertencentes à RCM, haja vista que uma cooperativa encerrou suas atividades comerciais no decorrer da pesquisa e uma outra se filiou à FCC, logo, manteve-se o número de nove cooperativas filiadas.

O café cultivado na Região do Cerrado Mineiro possui origem e qualidade registradas, o que é comum para vinhos, como a região de *Saint-Émilion*, na França. Além disso, como garantia, os cafés da RCM são comercializados com um selo, que certifica sua origem, e código de barras, que possibilitam a rastreabilidade da lavoura pelo Google Maps, bem como caracteriza a região em que ele foi cultivado, descreve o tipo da bebida e conta a história do produtor, como meio de agregar valor ao produto. Todos os membros da FCC podem fazer uso da denominação de origem e marca RCM, mediante regras de certificação, da mesma forma, as cafeterias e torrefadores que revendem o café (RCM, 2015c).

A demanda por cafés certificados e de qualidade foi percebida pela Federação dos Cafeicultores do Cerrado durante a década de 2000, diante da procura pelo mercado japonês dos cafés produzidos no Cerrado Mineiro (RCM, 2015a). Hodiernamente, os principais consumidores para este tipo de qualidade ainda é o mercado internacional, vide esta pesquisa. Os cafés da RCM, além de diferenciados pelos aspectos da denominação de origem, o são por meio de outras certificações socioambientais, que são requisito para se comercializar no mercado internacional, como considerado por Zylbersztajn e Farina (2001).

Naturalmente, o custo para se obter cafés diferenciados é maior quando comparado ao café *commodity*, por isso, há expectativa de maiores retornos financeiros. Ainda, como o principal mercado para cafés de qualidade é o internacional, robustecido pelo mercado de terceira onda do consumo de café, onde o café passa a ser consumido pelas suas nuances, preparado de forma a ressaltar seu aroma e sabor, estratégias de internacionalização são requeridas para atendê-lo.

Dado que as cooperativas agropecuárias têm como finalidade organizar a produção de seus associados em maior escala e obter melhores preços de comercialização (OCEMG, 2015), exportar cafés diferenciados pode ser uma estratégia para agregar valor à produção (ZYBERSZTANJ; FARINA, 2001; BSCA, 2015a). Além disso, a depender da infraestrutura de serviços da cooperativa, ela pode auxiliar os produtores a adaptarem seus métodos de plantio, colheita e pós-colheita, de acordo com os padrões demandados internacionalmente, além de preparar o café para ser exportado.

Historicamente, o café é um dos principais itens exportados pelo Brasil pois, devido a diversidade de regiões onde ele é cultivado, o fruto também possui diferentes variedades, o que possibilita atender demandas diversas referentes ao paladar e ao preço (RIBEIRO *et al.*, 2014; MINISTERIO DA AGRICULTURA, 2015). Comumente, esta exportação é dominada por grandes negociadores, os quais possuem *know-how* de como operar no mercado internacional, bem como recursos financeiros. Daí, surgiram alguns dos problemas de ajustamento competitivo das cooperativas agropecuárias (FERREIRA; BRAGA, 2004), neste caso, a concorrência com os grandes exportadores já consolidados no mercado de cafés. Não obstante, a estrutura competitiva do mercado as estimulam a reverem suas estratégias, estruturas organizacionais e interorganizacionais e os produtos e serviços comercializados (LAGO; SILVA, 2012).

Por ser uma opção de investimento para as organizações, a internacionalização requer a análise de vários fatores, como riscos, competências, indicadores macroeconômicos, políticas públicas, adequações do produto e do processo produtivo e readequações de custos, demandas ambientais, serviços financeiros e logísticos (NICHOLSON *et al.*, 2007; FLEURY; FLEURY, 2012), além da estrutura de concorrência do mercado (PORTER, 1980). A partir destas e outras análises, com foco no mercado de cafés, internacionalizar-se poderá ser ou não um processo vantajoso para as cooperativas agropecuárias de café da Região do Cerrado Mineiro.

1.1 Importância e delimitação do tema

O número de cooperativas agropecuárias do Estado de Minas Gerais representa aproximadamente 27% do total de cooperativas deste Estado e é o maior ramo em número de cooperativas e de empregados, e o segundo maior em número de associados. Além disso, o cooperativismo mineiro

representou 6,4% do Produto Interno Bruto (PIB) de Minas Gerais em 2014, sendo que mais de 40% advieram somente do ramo agropecuário, líder do ranking de contribuição financeira (OCEMG, 2015).

Além das contribuições financeiras, que refletem na arrecadação de impostos, o cooperativismo agropecuário mineiro colabora diretamente para a sociedade em investimentos no meio ambiente, cultura, lazer e educação (OCEMG, 2015). Por exemplo, as certificações em boas práticas agrícolas, as quais requerem adaptações das fazendas quanto a normas ambientais e trabalhistas, e treinamentos em capacitação dos empregados, nesta pesquisa, com ênfase nos cursos voltados à preparação de cafés para exportação.

Minas Gerais é o maior Estado produtor de café do país, por representar 50% do total de cafés produzidos no Brasil, destes 50%, as cooperativas mineiras são responsáveis pela comercialização de 61,7%. Quanto às exportações por cooperativas agropecuárias mineiras, os resultados auferidos advieram quase que exclusivamente do café, por representar 99,9% do total de exportações (OCEMG, 2015).

Em termos brutos, a produção nacional de cafés foi, em 2015, de 45.350.000 sacas, a de Minas Gerais, 22.644.000, e a da Região do Cerrado Mineiro de 5.766.000, ou seja, a RCM representa 25,4% da produção de cafés do Estado, bem como 12,7% da produção do país (RCM, 2015a). Presumivelmente, a produção e a comercialização dos cafés na Região do Cerrado Mineiro, da mesma maneira que para o Estado e país, geram arrecadação de tributos, empregos e investimentos diversos (e.g. educação, cultura, lazer e meio ambiente).

Diante do exposto, evidencia-se a capacidade produtiva da Região do Cerrado Mineiro em volume de cafés, bem como a relevância da comercialização deles para as exportações nacionais, para a sociedade e para a economia. Somam-se a estes fatos, a demanda pelo mercado internacional para cafés diferenciados e às adaptações suscitadas pela RCM para atendê-la, por exemplo, a denominação de origem e qualidade controlada.

A Região do Cerrado Mineiro colocou como meta em seu plano de promoção para o quinquênio de 2015-2020, aumentar a comercialização no mercado externo de cafés com selo de origem RCM em 420%, escalonados, 30% em 2015, 70% em 2016, 50% em 2017, 50% em 2018, 100% em 2019 e 120% em 2020. Ademais, também almeja estabelecer uma política de participação em eventos

internacionais, implantar em todas as cooperativas filiadas à FCC um departamento de certificação e realizar parcerias com Universidade para pesquisa e desenvolvimento (RCM, 2015a).

Pelas condições favoráveis do Cerrado Mineiro para produção de cafés de qualidade, demanda do mercado internacional por esta qualidade, contribuições financeiras, sociais e ambientais de suas cooperativas, e pelo plano de parceria com Universidades para pesquisa e desenvolvimento, a Região do Cerrado Mineiro foi escolhida como objeto de estudo desta pesquisa.

A Federação dos Cafeicultores do Cerrado, controladora da denominação de origem e marca RCM é composta por nove cooperativas agropecuárias ativas. Destas, quatro tem foco na comercialização do café, sendo que uma delas está internacionalizada. Além disso, houve uma outra cooperativa federada, que está em processo de encerramento de suas atividades, que se internacionalizou. Por isso, o *corpus* de pesquisa foi formado por estas cinco cooperativas que tem ou tiveram foco na comercialização de café, sendo que duas passaram pelo processo de internacionalização e três não.

1.2 Problema de pesquisa

Diante dos membros citados como filiados à Federação dos Cafeicultores do Cerrado, os quais podem fazer uso dos impulsionadores à internacionalização da Região do Cerrado Mineiro, como a denominação de origem e marca registradas, escolheu-se as cooperativas agropecuárias de café como *corpus* de pesquisa e formulou-se a seguinte pergunta norteadora:

- Quais foram as estratégias de internacionalização adotadas e como foram implementadas pelas cooperativas agropecuárias de café da Região do Cerrado Mineiro?

1.3 Objetivo geral

A partir do problema de pesquisa posto, o objetivo geral foi identificar e analisar quais foram as estratégias de internacionalização adotadas pelas cooperativas agropecuárias de café da Região do Cerrado Mineiro e como elas foram implementadas.

1.4 Objetivos específicos

Com a finalidade de alcançar o objetivo geral, fez-se necessário fracioná-lo em objetivos específicos, os quais orientam os esforços para:

- a) Estabelecer um diálogo entre as teorias de internacionalização e a Teoria das Capacidades Dinâmicas para identificar e analisar as estratégias de internacionalização das cooperativas agropecuárias de café da Região do Cerrado Mineiro;
- b) Identificar e analisar os fatores externos e internos que influenciaram nas estratégias de internacionalização das cooperativas agropecuárias de café da Região do Cerrado Mineiro: impulsionadores, retardadores ou limitadores;
- c) Analisar como as estratégias de internacionalização foram implementadas pelas cooperativas agropecuárias de café da Região do Cerrado Mineiro.

1.5 Justificativa

As estratégias de internacionalização das cooperativas agropecuárias de café da Região do Cerrado Mineiro demandaram a revisão da literatura da Teoria das Capacidades Dinâmicas, com em Teece, Pisano e Shuen (1997), Eisenhardt e Martin (2000) e Teece (2007), teorias precedentes de estratégia empresarial, como Wernerfelt (1984), Porter (1980), Grant (1991) e Barney (1991), além das teorias clássicas de internacionalização, como Vernon (1966), Johanson e Vahlne (1977) e Dunning (1980; 1988), e estudos sobre cooperativas agropecuárias, como Zylbersztajn e Farina (2001) e Zylbersztajn (2002). Este arcabouço teórico, em conjunto, possibilitou a análise das estratégias de internacionalização das cooperativas agropecuárias de café da Região do Cerrado Mineiro ao viabilizar a identificação dos fatores que impulsionam, retardam ou limitam o processo de internacionalização, e consequente análise das estratégias de internacionalização adotadas. Dessa maneira, pelo uso destas teorias conjuntamente, colabora-se para a construção teórica sobre a internacionalização de cooperativas agropecuárias de café em ambientes dinâmicos. Além do mais, salientou a importância e o papel da administração estratégica neste tipo de organização, bem como evidenciou para a comunidade acadêmica as oportunidades e os desafios da internacionalização das cooperativas agropecuárias de café.

Como contribuição prática e em decorrência da contribuição teórica, os resultados desta pesquisa fornecem conhecimentos úteis aos gestores de cooperativas agropecuárias de café de qualquer região, que almejam se internacionalizar, ou aquelas que estão internacionalizadas e precisam adaptar suas estratégias, dado a dinamicidade do mercado, além de indicar alguns recursos e competências necessários para isso. Ademais, auxilia na escolha de estratégias para a produção e comercialização do café que agregue valor, útil para os gestores de cooperativas, federações de cafeicultores, produtores rurais independentes e até mesmo para aqueles que revendem o café, como cafeterias, torrefadores e exportadores.

Já a contribuição social possui duas vertentes. A primeira se refere à importância da comercialização do café para economia regional, estadual e nacional que, a depender do sucesso ou insucesso das estratégias adotadas, o Produto Nacional Bruto, o Produto Interno Bruto e a Balança Comercial brasileira são afetados. Além dos reflexos na situação financeira dos próprios cooperados, dos funcionários das cooperativas e nas outras organizações cujas atividades dependam delas. A segunda vertente se refere ao estímulo para a adoção de boas práticas agrícolas, por meio de certificações, que padronizam cuidados com o meio ambiente e com o bem-estar social, que advém de uma das estratégias de agregação de valor ao café voltado para exportação.

1.6 Estrutura da dissertação

A dissertação está estruturada em cinco capítulos que abordaram:

- a) A introdução ao tema, bem como sua importância e delimitação, problema de pesquisa, objetivos gerais e específicos e justificativa da pesquisa, além deste item que informa a estrutura do trabalho (Capítulo 1);
- b) O referencial teórico-empírico sobre organização e ambiente, Teoria das Capacidades Dinâmicas, estratégias de internacionalização e, por último, aspectos sobre as sociedades cooperativas, cooperativas agropecuárias, cadeia produtiva do café, comercialização de café e cafés especiais (Capítulo 2);
- c) Procedimentos metodológicos, com descrição das perguntas de pesquisa, modelo conceitual, definição de termos relevantes, métodos e técnicas empregados e suas limitações (Capítulo 3);

- d) Descrição e análise dos dados dos cinco casos estudados, assim como da Federação dos Cafeicultores do Cerrado, e análise dos dados à luz do referencial teórico-empírico e procedimentos metodológicos (Capítulo 4);
- e) A conclusão da pesquisa e a agenda para pesquisas futuras (Capítulo 5);
- f) Os termos utilizados na pesquisa que se referem ao café nos mercados internacional e nacional (Glossário). Recomenda-se ao leitor que compreenda estes termos antes que prossiga com a leitura do texto.

2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Neste capítulo, foram apresentados conceitos sobre organização e ambiente, Teoria das Capacidades Dinâmicas e teorias e modelos de estratégias de internacionalização, que auxiliarão na compreensão do processo de desenvolvimento de estratégias de expansão para mercados internacionais. Em seguida, foi descrita a forma de organização das sociedades cooperativas, as especificidades das cooperativas agropecuárias e a estrutura de gestão e de negócios das cooperativas de café.

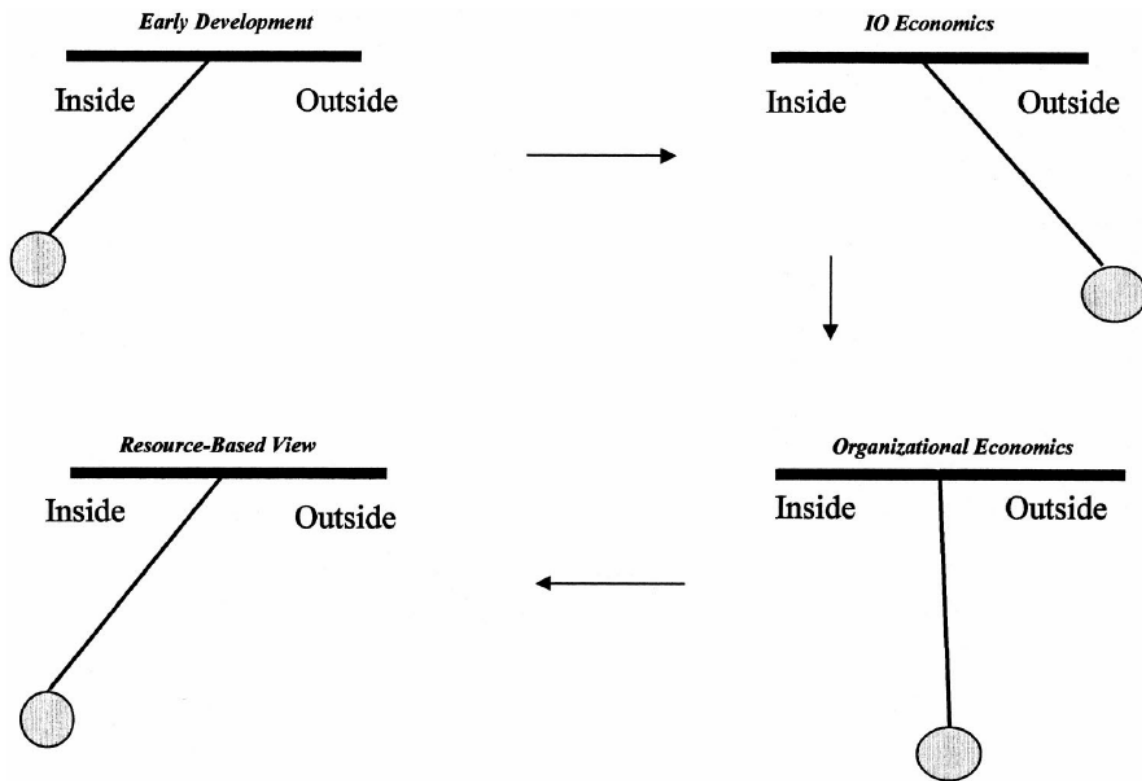
2.1 Organização e ambiente

Ao analisar o desenvolvimento no campo da estratégia nas décadas que precederam a publicação do artigo, Hoskisson *et al* (1999) perceberam movimentos similares a um pêndulo: os primeiros desenvolvimentos acerca da temática tinham foco nas capacidades internas das organizações, mesmo assim, consideravam a importância das oportunidades externas. Os três trabalhos seminais desta época que forneceram as bases para o campo de gestão estratégica foram Chandler (1962), Ansoff (1977) e Andrews (1971), que consideraram a perspectiva contingencial entre estratégia e estrutura, enfatizaram as forças e fraquezas da organização, proveram a distinção prática entre formulação e implementação da estratégia, bem como o papel ativo dos gestores na gestão estratégica (HOSKISSON *et al.*, 1999).

Posteriormente, o foco se deu no ambiente externo, como em Porter (1980), com os conceitos econômicos da organização industrial, que destacou noções de grupos estratégicos e dinâmicas competitivas. Já na economia organizacional, considera-se tanto análises do ambiente interno quanto externo, por meio dos conceitos de custos de transação e teoria da agência, como em Williamson (1985). Por último, a Visão Baseada em Recursos retomou a perspectiva interna ao considerar competências (PRAHALAD; HAMEL, 1990), capacidades (BARNEY, 1991) e recursos da firma (WERNERFLET, 1984) (HOSKISSON *et al.*, 1999).

Desta forma, Hoskisson *et al.* (1999) sintetizaram o raciocínio, ao demonstrar na Figura 1 o movimento do pêndulo:

Figura 1 - Balanços pendulares: evolução teórica e metodológica em gestão estratégica



Fonte: Adaptado de Hoskisson *et al.* (1999, p. 421).

O modelo das forças competitivas, desenvolvidos por Porter (1980), tem foco no posicionamento da empresa em um determinado mercado (MINTZBERG *et al.*, 2007), e nesse modelo, a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacioná-la com seu ambiente, sendo que a estrutura do setor de atividades influencia as estratégias disponíveis à empresa e, as forças externas, que afetam todas as empresas do setor, requerem habilidades para lidar com elas.

O conjunto das forças competitivas determina o potencial de lucro, que é medido por meio do retorno a longo prazo sobre o capital investido. O desenvolvimento de uma estratégia consiste em pesquisar em profundidade cada força e analisar suas fontes, o que destaca pontos fortes e fracos da organização, reflete seu posicionamento na indústria (setor de atividade), evidencia as áreas em que mudanças estratégicas possam resultar em maiores retornos e destaca oportunidades e ameaças (PORTER, 1980).

A estratégia competitiva pode ser vista como a construção de defesas às cinco forças competitivas ou como a determinação de posições no setor onde elas sejam mais fracas. Ao enfrenta-las, existem três abordagens genéricas para superar a concorrência, são elas: liderança no custo total,

diferenciação e enfoque, sendo que raramente é possível seguir mais de uma delas. A liderança no custo total advém do conceito da curva de experiência, onde os custos unitários declinam à medida em que se acumula maior experiência na fabricação de um produto. O resultado desta estratégia é a proteção para a empresa face os compradores, que exercem seu poder para baixar preços, e face aos fornecedores, por conferir flexibilidade quando há alta nos custos dos insumos, logo, funciona como barreira à entrada e coloca a empresa em posição favorável em relação aos produtos substitutos no setor (PORTER, 1980, 1989).

A segunda estratégia genérica advém da diferenciação do produto ou serviço, ao criar algo que seja único no segmento de atividade. A proteção à concorrência é gerada pela lealdade dos consumidores em relação à marca e à menor sensibilidade a preços, o que aumenta as margens de lucratividades e, naturalmente, exclui a necessidade da posição de baixo custo. Atingir a diferenciação, por vezes, torna impraticável obter alta parcela de mercado, pelo sentimento de exclusividade que deve conferir. Ademais, as atividades para realiza-la implica em maiores custos, como em pesquisa, projeto do produto, material de alta qualidade e apoio do consumidor. O último aspecto é devido a muitos clientes reconhecerem a superioridade da empresa ou produto, mas não estarem dispostos e/ou não terem condições para adquiri-lo (PORTER, 1980, 1989).

Já o enfoque se refere a focar em determinado grupo comprador, segmento da linha de produtos ou mercado geográfico, com a finalidade de servi-los eficientemente. Neste caso, a empresa pode atingir a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo ou custos mais baixos em sua obtenção, ou, ainda, ambos (PORTER, 1980). Esta estratégia permite que vários concorrentes tenham estratégias específicas e que os diferentes tipos de consumidores sejam atendidos mais efetivamente (AHLSTROM; BRUTON, 2010).

Mesmo considerando a importância do modelo das cinco forças competitivas, adotadas por muitas empresas e escolas de administração, evidencia-se que há críticas ao trabalho de Porter. Ghemawat e Collis (2012, p. 25) consideraram que as generalizações propostas pelo autor “forçaram-no a ir além da evidência científica, para o ambiente do bom-senso”. Ainda, que apenas algumas das influências deflagradas por Michael Porter revelaram, de fato, terem sido realizadas com apoio empírico. Entretanto, o autor trouxe importantes contribuições para o estudo de estratégia, em especial, pelo conceito de que a rivalidade é uma das várias forças que influenciam na atratividade de um setor (GHEMAWAT, 2012).

Na economia organizacional, destacou-se a Teoria dos Custos de Transação, que ao abordar a alocação de recursos, demonstra que se deve considerar os custos de transação, isto é, os custos incorridos internamente pela empresa ao decidir por produzir determinados bens ou realizar algum serviço ou se ela irá terceirizá-los. Para este último caso, considera-se o cenário no qual o custo de coordenação interno para determinada atividade chegue a um preço tão elevado, que compense recorrer ao mercado para realizá-lo (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1985). Alguns exemplos são os custos de busca de informações, realização e registro contratos, trâmites burocráticos e transporte. Quanto mais complexo, incerto e mutável for o ambiente, mais difícil é para se obter informações, conseqüentemente, maiores são os custos incorridos nas transações, além disso, “quanto maior for a dependência de recursos entre organizações, maiores serão os custos de transação” (MOTTA; VASCONCELOS, 2013, p. 381).

Os custos de transação enquanto custos da organização e funcionamento do sistema econômico envolvem contratos implícitos ou explícitos e podem ser caracterizados como custos *ex ante* e *ex post*. Os primeiros se referem aos custos de elaboração, negociação e salvaguarda de um acordo, o que pode ser feito por meio de um documento redigido que abranja inúmeras contingências e estipule suas peculiaridades previamente. Já os custos *ex post*, são referentes à disputa de melhores condições para corrigir problemas de desalinhamento posteriores ao contrato, bem como aos custos incorridos em garantir o cumprimento efetivo do acordo. (WILLIAMSON, 1985).

Já a Visão Baseada em Recursos (VBR) emergiu das implicações estratégicas do ambiente interno, orientada para os recursos que a empresa possui e a relação deles com a performance da organização. Para isto, entendeu-se que os recursos podem ser heterogêneos, isto é, o acesso a eles não se dá da mesma forma a todas as empresas, eles não podem ser perfeitamente transferíveis e que a heterogeneidade pode ser duradoura (WERNERFELT, 1984; GRANT, 1991; BARNEY, 1991).

A teoria do crescimento da firma de Penrose (2006), cuja a publicação original data de 1957, já fornecia explicações acerca das ligações entre recursos, capacidades e vantagens competitivas da empresa, associados com a capacidade de aprendizagem organizacional (KOR; MAHONEY, 2004). Por isso, suas contribuições vão além da ideia de crescimento empresarial (LOCKETT; THOMPSON, 2004). Conseqüentemente, a gestão eficaz dos recursos e o conhecimento acumulado historicamente conduz, também, à diversificação estratégica e gera novas

oportunidades produtivas. E ainda se relaciona à melhor performance financeira (KOR; MAHONEY, 2004).

Wernerfelt (1984) fez analogia às cinco forças competitivas de Porter (1980) para conceituar quando os recursos podem gerar maiores retornos financeiros por longos períodos de tempo. O autor considerou que o recurso não deve ser exclusivo de apenas um fornecedor, pelo poder de barganha que emerge do monopólio, e também, que os produtos resultantes não devem ser idiossincráticos a um consumidor. Além disso, não devem existir substitutos próximos, como também considerado por Grant (1991) e Barney (1991). Wernerfelt (1984) ainda considerou que as barreiras à entrada, orientadas ao produto, devem ser analisadas sem desconsiderar as barreiras de posição de recurso, por meio da identificação de quais deles são atrativos.

Para Kretzer e Menezes (2006), isto significa que a empresa deve adquirir apenas recursos que possibilitem combinações com aqueles já disponíveis, o que pode resultar em retornos financeiros mais elevados e, também, proteção às barreiras de posição de seus concorrentes. O exemplo citado por eles foi que para maximizar a produtividade de recursos tangíveis, implica-se em utilizar menos recursos e, mesmo assim, suportar o mesmo nível de negócios, como foi percebido por Grant (1991), e também, refere-se à eficiência e eficácia organizacional considerada por Barney (1991).

Os recursos são quaisquer ativos tangíveis ou intangíveis que estejam vinculados de forma semipermanente à empresa, são exemplos: marca, tecnologia, contatos comerciais, equipamentos, processo produtivo, capital, reputação, informação, conhecimento, processos organizacionais e habilidades profissionais (WERNERFELT, 1984; GRANT, 1991). E podem ser classificados em três categorias: 1) recursos de capital físico, como tecnologia, equipamentos, planta da indústria, acesso a matéria-prima e localização geográfica; 2) recursos humanos, que inclui treinamento, experiência, conhecimento, habilidades individuais e relações interpessoais; 3) recursos de capital organizacional, como estrutura, planejamento formal e informal, sistemas de controle e coordenação, e relações entre grupos internos com o ambiente. Obviamente, cada um tem seu papel e utilidade, mas nem todos são estratégicos e relevantes para a empresa (BARNEY, 1991).

O que se espera destes recursos atrativos é criar uma situação que direta ou indiretamente dificulte à concorrência alcançar a empresa detentora (BARNEY, 1991), o que pode estar relacionado com a capacidade de uso da estrutura, fidelidade do cliente, experiência na produção de determinado produto ou liderança em tecnologia. Um meio de obtenção de recursos de difícil acesso ou aqueles

mais necessários à operação da empresa pode ser por meio de fusões e aquisições. Também, outra maneira de explorar melhor os recursos é usar os ativos existentes mais intensamente, ao empregá-los de forma mais lucrativa. (WERNERFELT, 1984; GRANT, 1991). É importante ressaltar que estas possibilidades de diversificação via uso da própria estrutura ou fusões e aquisições são influenciadas pelo perfil de recursos da empresa (MAHONEY; PANDIAN, 1992).

Outro conceito importante vinculado à ideia de recursos e competências foi desenvolvido por Prahalad e Hamel (1990), os quais consideraram que as possibilidades de crescimento da empresa estão associadas às habilidades dos executivos em identificarem e explorarem as suas competências essenciais. As competências são entendidas como “o aprendizado coletivo na organização, especialmente em coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplos fluxos de tecnologias” (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 4), como forma de organizar o trabalho e, dessa forma, entregar valor, dizem os autores. As competências essenciais são para Grant (1991) as capacidades estratégicas enquanto rotinas de integração de recursos.

A justificativa para o desenvolvimento das competências essenciais advém da possibilidade de inventar novos mercados, entrar em mercados emergentes e mudar padrões de consumo em mercados estáveis. Em analogia a uma árvore, o tronco e suas principais ramificações são os produtos centrais, os galhos menores são as unidades de negócio, e as folhas e frutos são os produtos finais. E todo o sistema é nutrido e estabilizado pelas competências essenciais, logo, os produtos finais as incorporam, o que lhes agrega valor (PRAHALAD; HAMEL; 1990). Similarmente, Wernerfelt (1984) considerou que o perfil de recursos da empresa gera um ótimo conjunto de produtos. Além disso, o foco nestas competências cria um sistema único e integrado, que impossibilita cópia dele pela concorrência (PRAHALAD; HAMEL; 1990).

Quando se determinam as competências essenciais, são estabelecidas as formas da empresa manter suas vantagens competitivas, bem como a capacita a alocar rapidamente os recursos para integrar tecnologia e produção. Dessa maneira, define-se a própria empresa e seus mercados, suas barreiras geográficas e industriais, além de suportar análises quanto a necessidade de outras competências, adaptação às oportunidades insurgentes e a novos mercados e os benefícios ao consumidor. A experiência no uso dos recursos também é um fator a ser considerado, seja pela vantagem da empresa mais experiente em mercados estáveis ou a vantagem do novo entrante em mercados voláteis (PRAHALAD; HAMEL, 1990; GRANT, 1991).

Estas análises influenciarão os investimentos necessários em tecnologias, os recursos a serem alocados nas unidades de negócios, as possibilidades de formação de alianças estratégicas e terceirizações, e também, nos padrões de diversificação. Um exemplo quanto a formação de alianças estratégicas é a possibilidade de rápido desenvolvimento de competências a menores custos, haja vista a internalização das habilidades do parceiro comercial (PRAHALAD; HAMEL; 1990).

Neste sentido, Barney (1991) considerou a existência de vantagens competitivas e de vantagens competitivas sustentáveis. As primeiras têm origem na estratégia de criação de valor em determinado ramo comercial, onde nenhum concorrente consegue competir igualmente e, a sustentabilidade advém da impossibilidade destes rivais em duplicarem os benefícios da estratégia desenvolvida. Além disso, o autor enfatizou que o acesso homogêneo aos recursos e sua perfeita mobilidade fazem com que não exista sequer vantagem competitiva, pois todos os concorrentes têm acesso simultâneo aos mesmos fatores distintivos.

Grant (1991) ainda considerou que em mercados eficientes a vantagem competitiva é insustentável, e citou como exemplos as *commodities*:

Considere os mercados onde a vantagem competitiva é insustentável: em mercados eficientes (que mais se aproximam dos mercados de valores mobiliários, *commodities* e câmbio) a vantagem competitiva está ausente. Os preços de mercado refletem todas as informações disponíveis, os preços se ajustam instantaneamente às novas informações, e os comerciantes só podem esperar retornos normais. (GRANT, 1991, p. 123).

Ao integrar os conceitos da Visão Baseada em Recursos, Peteraf (1993) conceituou quatro pilares para a sustentabilidade da vantagem competitiva. A autora se embasou na realidade de que os recursos e capacidades são heterogêneos entre as empresas (BARNEY, 1991), como primeiro elemento tem-se que heterogeneidade as permite acessar e controlar recursos que não estão disponíveis às outras empresas e por explorar rendas pela escassez no fornecimento destes recursos ou pela restrição ao seu acesso. O segundo pilar, os *ex post* limites à concorrência, engloba os conceitos de recursos não imitáveis e não substituíveis, como exemplo, faz-se alusão às barreiras a entrada, informações imperfeitas, reputação e ambiguidade.

O terceiro se refere à imperfeita mobilidade dos recursos, que retém os resultados originados por eles na própria empresa. O último, os *ex ante* limites à concorrência, sugere que antes de uma empresa estabelecer o controle sobre um conjunto de recursos, deve existir limitada competição

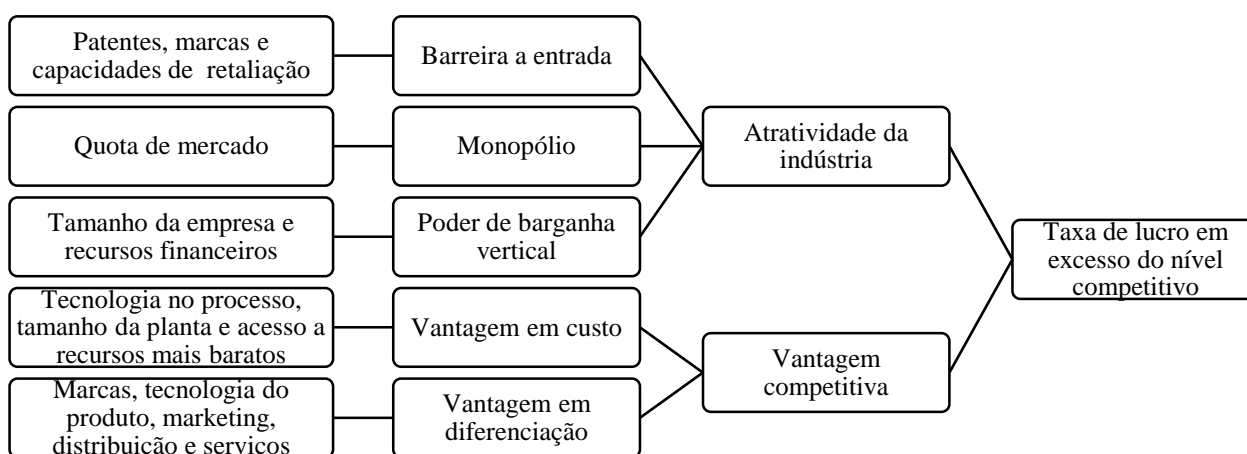
por eles. Ademais, que o desempenho econômico depende tanto do retorno da estratégia quanto de seu custo de implementação (BARNEY, 1986).

A explicação para a diversificação advém das imperfeições de mercado, que se baseia na lucratividade decrescente dos mercados à medida que se aumenta a produção. Além disso, se relaciona às novas oportunidades, por mudanças nos preços, gostos e outras condições relativas à demanda, também, aos conhecimentos desenvolvidos na empresa, que envolvem custos de oportunidade de recursos, conforme já afirmava Penrose (2006). Pela dificuldade em se mensurar quando uma empresa é ou não diversificada, de forma geral, considera-se que

(...) uma firma diversifica suas atividades produtivas toda vez que, sem abandonar inteiramente suas antigas linhas de produtos, ela enceta a produção de novos, incluindo os produtos intermediários suficientemente diferentes de outros produtos da sua lavra para envolver alguma diferença em seus programas de produção e distribuição. (PENROSE, 2006, p. 175).

Ao retomar Grant (1991), percebe-se que as empresas devem identificar os recursos que elas possuem, bem como considerar as forças e fraquezas de seus concorrentes e, a partir disto, discriminar as melhores oportunidades para seu uso. Ao agrupá-los, determina-se a capacidade de performance da organização face a concorrência, e dessa forma, sua fonte de vantagem competitiva sustentável. Ainda segundo o autor, a estratégia é reflexo da maneira de explorar os recursos e as capacidades relativas às oportunidades externas, e se necessário, como considerado por Prahalad e Hamel (1990), a empresa deve investir em novas fontes de recursos. Como resultado, há aumento da rentabilidade da empresa, como na Figura 2:

Figura 2 - Recursos como base da lucratividade



Fonte: Adaptado de Grant (1991, p. 118)

Dessa forma, compreende-se que a lucratividade não depende apenas da estrutura do setor e do posicionamento da empresa – o que outrora foi fator estratégico de maiores retornos financeiros – devido a competição internacional, mudanças tecnológicas e diferenciação. Logo, os recursos e capacidades da empresa devem ser sustentáveis e ela deve ser capaz de apropriar-se dos resultados gerados por eles. Evidencia-se, ainda, que pela possibilidade de os recursos depreciarem, tornarem-se obsoletos ou serem replicados, suas rendas adicionais desaparecem, e assim, emerge a ideia da vantagem competitiva sustentável associada às capacidades da empresa (GRANT, 1991; BARNEY, 1991).

A formulação de estratégias embasada na Visão Baseada em Recursos atenta-se para as relações entre recursos, capacidades, vantagem competitiva, performance e lucratividade, em especial os mecanismos que possibilitam a sustentabilidade das vantagens competitivas (PRAHALAD; HAMEL, 1990; GRANT, 1991). Seus conceitos incorporam as teorias tradicionais de estratégia (PETERAF, 1993), por considerar as competências distintivas (ANSOFF, 1977), os paradigmas econômicos da organização (BARNEY, 1986) e análises da indústria (PORTER, 1980). Ainda, é possível integrar a Visão Baseada em Recursos com a Teoria das Capacidades Dinâmicas (MAHONEY; PANDIAN, 1992).

2.2 Teoria das Capacidades Dinâmicas

Mercados dinâmicos e competitivos impulsionam as empresas a buscarem meios de se adaptarem e explorarem as mudanças em seus ambientes de negócios, com o intuito de criarem novos ciclos tecnológicos e estratégicos (TEECE, 2007; COSTA; PORTO, 2014). Nesse sentido, a Teoria das Capacidades Dinâmicas se propõe a analisar as fontes e métodos de geração de riqueza e os meios para sua obtenção em ambientes de rápidas mudanças tecnológicas, proporcionado a construção de vantagens competitivas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Esta teoria é o resultado de uma abordagem integrativa de conceitos de estratégia empresarial, que abrange a identificação das capacidades das empresas que podem ser fontes de vantagens e a combinação de competências e recursos que podem ser desenvolvidos, implantados e protegidos. Por isso, refere-se à própria forma de desenvolvimento de capacidades, rotinas organizacionais, habilidades tecnológicas, propriedade intelectual, recursos humanos, aprendizagem organizacional

e desenvolvimento de meios para transferir tecnologias (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Além do que, a posse de capacidades dinâmicas é especialmente relevante em empresas multinacionais, pela abertura dos mercados, que as possibilita perceber novas oportunidades e, também, as expõe a novas ameaças (TEECE, 2007).

Devido a dispersão global das fontes de conhecimento, as habilidades, processos, procedimentos, estruturas organizacionais e regras de decisão são embasadas nas capacidades da organização e de seus executivos em identificar e ou criar oportunidades, bem como em perceber ameaças (*sensing*), aproveitar as oportunidades (*seizing*) e, se necessário, reconfigurar a estrutura interna para aproveitá-la, além de manter a organização competitiva por meio da proteção de seus ativos tangíveis e intangíveis (*reconfiguring*).

Meirelles e Camargo (2014) compilaram conceitos sobre capacidades dinâmicas e demonstraram como a abordagem das capacidades dinâmicas integra abordagens anteriores a ela, como a Visão Baseada em Recursos, base conceitual de capacidades dinâmicas, a visão neoshumpeteriana da empresa, pelas ideias de dinâmica de inovações, e rotinas e competências abordadas pela teoria comportamental da firma. Aditados, tem-se os recursos e competências na geração de diferencial competitivo e na renovação desses recursos e competências por meio de rotinas, o que possibilita a compreensão das mudanças tecnológicas e organizacionais, moldadas pela evolução do ambiente e do *design* organizacional.

E por isso, as capacidades dinâmicas auxiliam na compreensão da criação e sustentação de vantagem competitiva, ao se incorporar o papel do dinamismo do ambiente à sua determinação e pela maneira que as empresas reagem a esse dinamismo continuamente (HELFAT; PETERAF, 2009), valendo-se de rotinas, processos e outras capacidades para promover novas configurações de recursos e capacidades (HELFAT; PETERAF, 2009; MEIRELLES; CAMARGO, 2014). A reconfiguração preconiza contínuo alinhamento e realinhamento dos ativos tangíveis e intangíveis da organização, valendo-se, por exemplo, de mecanismos de aprendizagem contínua e de proteção da propriedade intelectual. Neste processo, é comum a necessidade de investir capital (TEECE, 2007).

A possibilidade da combinação de recursos, competências e rotinas na geração de diferencial competitivo (MEIRELLES; CAMARGO, 2014) favorece a geração de conhecimento de forma integrada ao ambiente, pois empresas isoladas não detêm todas as capacidades que necessitam e,

por vezes, não é possível e ou é custoso desenvolvê-las isoladamente (CHESBROUGH; VANHAVERBEKE; WEST, 2008 *apud* COSTA; PORTO, 2014).

Tem-se que a palavra capacidades enfatiza a maestria de adaptação, integração e reconfiguração interna e externa de habilidades organizacionais e recursos. E o termo dinâmico se refere à habilidade da empresa em renovar competências e alcançar harmonia em ambientes de rápidas mudanças (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Neste contexto, “as competências organizacionais denotam processos gerenciais e organizacionais ou modelos de governança tecnológica” (COSTA; PORTO, 2014, p. 3).

O objetivo das capacidades dinâmicas é entender como as empresas sustentam a vantagem competitiva ao adaptarem-se às transformações no ambiente, e também, por serem agentes destas mudanças. Há o envolvimento de múltiplos níveis de análise oriundos do processo de tomada de decisão gerencial, bem como de rotinas organizacionais, competição e mudanças no ambiente externo empresarial. Estes fatores promovem a interação das Capacidades Dinâmicas à performance empresarial (TEECE, 2007; HELFAT; PETERAF, 2009; PETERAF; DI STEFANO; VERONA, 2013).

Além disso, para que uma capacidade seja dinâmica, é necessário que ela possa ser utilizada repetidas vezes e não como uma solução pontual. Dessa maneira, uma capacidade dinâmica é um padrão de atividade que possibilita que a organização gere e modifique sistematicamente suas rotinas e, com isso, melhore sua efetividade. Uma organização que se adapte a uma crise por meio de soluções criativas e ao acaso não faz uso de capacidades dinâmicas, de outra forma, se ela faz uso de um padrão aprendido para responder a esta crise, ela o faz (ZOLLO; WINTER, 2002; WINTER, 2003).

Ao retomar a vantagem competitiva, enfatiza-se que alguns aspectos possibilitam sua manutenção ao longo do tempo, como a dificuldade de identificação e cópia de competências internas e externas por concorrentes. Isso se dá pela construção histórica destas competências pela organização e a influência de escolhas passadas sobre elas. Por outro lado, esse processo pode resultar em barreiras às capacidades da empresa no futuro, pela habilidade em coordenação de recursos específicos e a incompetência para gerir outros. Naturalmente, também há as restrições de investimento, as quais influenciam na aquisição e desenvolvimento de novas habilidades (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Ao superarem a ideia de manutenção e continuidade, as Capacidades Dinâmicas possibilitam o alcance de novas vantagens competitivas, baseadas nas competências históricas desenvolvidas e à posição de mercado da empresa (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Logo, a organização pode, propositalmente, criar, ampliar e modificar sua base de recursos, bem como tê-los, controla-los e buscar acesso preferencial a eles (HELFAT; PETERAF, 2009).

Outros fatores que contribuem para a preservação das vantagens competitivas são os processos organizacionais, tais como rotinas, padrões e práticas, modo de aprendizagem, posição específica das dotações tecnológicas, propriedade intelectual, ativos complementares, base de clientes e relações externas com fornecedores. Acrescenta-se, ainda, a ideia de colaboração entre compradores e fornecedores, integração externa, alianças estratégicas e terceirizações (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Percebe-se que os melhores resultados oriundos de alianças advêm daquelas empresas com maior experiência anterior, o que reforça a capacidade de aprendizagem (HELFAT; PETERAF, 2009).

De outra forma, as capacidades dinâmicas são um conjunto de processos específicos, como desenvolvimento do produto, tomada de decisão e formação de alianças. Mesmo sendo idiossincráticas quanto aos detalhes e ao caminho de seu desenvolvimento, elas são similares entre as empresas, sendo chamadas comumente de melhores práticas. Por isso, em mercados com mudanças moderadas, elas são comparadas a rotinas organizacionais, caracterizadas por serem detalhadas, analíticas, estáveis e com resultados previsíveis. Já em ambientes de rápidas mudanças, são processos frágeis com resultados imprevisíveis (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

De forma geral, a vantagem competitiva em longo prazo encontra-se em configurações de recursos e não nas capacidades dinâmicas. Especificamente, em mercados moderadamente dinâmicos a Visão Baseada em Recursos é reforçada, pela dependência do caminho percorrido pela empresa em seu desenvolvimento. Em mercados de rápidas mudanças, a VBR encontra uma fronteira, devido a imprevisibilidade da duração da vantagem competitiva, conseqüentemente, as capacidades dinâmicas são instáveis (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Para Teece, Pisano e Shuen (1997), a Teoria das Capacidades Dinâmicas se diferencia da Visão Baseada em Recursos ao abordar a transferência de competências como dependente da conversão do conhecimento tácito em *know-how* codificado. Tarefa difícil de ser realizada pela própria empresa, logo, é ainda mais para o concorrente. Também, por, usualmente, a replicação do

conhecimento envolver a transferência de pessoas, o que é justificado por rotinas e competências serem, por vezes, atributos regionais. E pela imitação ser ainda mais improvável que a replicação, visto que requer a identificação do conhecimento tácito pela concorrência e aplicação de forma similar (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Assim, a Teoria das Capacidades Dinâmicas relaciona a vantagem competitiva às rotinas de desempenho operacional interno, moldada pelos processos e posições empresariais, ao considerar a dependência das escolhas do passado e oportunidade tecnológicas futuras. O respaldo advém das imperfeições dos mercados, que confere dificuldade de transição de ativos como valores, cultura, experiência organizacional, competências e capacidades (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Em outra abordagem que não aquela de Teece, Pisano e Shuen (1997), Teece (2007) focou em tipos específicos de capacidades dinâmicas e expandiu os conceitos outrora apresentados. Nesta nova versão, foi conceituado que subseqüentemente aos investimentos que permitam reformular a posição de mercado adquirida, a recombinação e reconfiguração de recursos podem alterar a base de ativos acumulados da organização, o que gera um efeito adicional sobre seu desempenho e de sua vantagem competitiva, e com isso, a conduz para novos posicionamentos competitivos (TEECE, 2007; HELFAT; PETERAF, 2009).

Entendendo a economia exposta às rápidas mudanças tecnológicas, Teece (2007) considerou que a gestão contemporânea necessita promover melhorias em qualidade, controlar custos, diminuir estoques e adotar melhores práticas, bem como criar novos produtos, processos, modelos de negócios e práticas organizacionais. Para que, com isso, a empresa esteja à frente da concorrência quanto ao desenvolvimento de conhecimento para proteger os ativos empresariais, e também, estabelecer outras combinações de recursos. Todas estas mudanças envolvem reconhecer os problemas e as tendências de mercado, além de redirecionar recursos e reconfigurar as estruturas organizacionais de acordo com às demandas dos clientes (TEECE, 2007).

Outras propostas mais recentes para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas também foram apresentadas por Meirelles e Camargo (2014), ao abordarem que quanto mais dinâmico é o ambiente, mais contundente é o direcionamento das capacidades dinâmicas dadas às mudanças no mercado. Ademais, que a proporção entre capacidades dinâmicas apresentadas pela empresa é diretamente proporcional à construção de capacidades idiossincráticas a ela ao longo do tempo e está em consonância à estratégia empresarial, e que elas são condutoras do desempenho em logo

prazo da empresa, indiretamente, pelo desenvolvimento delas sofrerem interferência de sua estratégia. Para os autores, “as capacidades dinâmicas estão mais propensas a criar um desempenho melhor quando capacidades particulares são desenvolvidas em linha com a escolha estratégica da empresa” (MEIRELLES; CAMARGO, 2014, p. 55).

Além do que, para que as empresas desenvolvam capacidades dinâmicas, são requeridos comportamentos e habilidades concernentes às mudanças e inovações. Enquanto comportamento, salienta-se o comprometimento para com a mudança e, para as habilidades, o proveito das oportunidades de mercado, destreza em reconhecer o valor de informações externas e de compreendê-las e aplica-las, bem como a agilidade em desenvolver novas estratégias, especialmente quando comparado à concorrência. Além disso, são requeridas habilidades relacionadas às rotinas organizacionais, tais como negociação, comunicação, análise econômica e gerenciamento de projetos e pessoas (MEIRELLES; CAMARGO, 2014)

Para Teece (2007), associados às habilidades e comportamentos, requer-se rotinas e processos que suportem a geração de novos produtos, serviços e ideias, além da efetiva implementação das mudanças suscitadas. De mais a mais, a empresa necessita desenvolver mecanismos de aprendizagem que, ao acumular experiências, ela se torna mais apta a desenvolver capacidades dinâmicas. Isso pode ser feito por meio de discussões coletivas, desenvolvimento de várias soluções possíveis para um mesmo problema, processos de avaliação de desempenho e de legitimação de novos conhecimentos, bem como por intermédio de encontros para esclarecimento de dúvidas (ZOLLO; WINTER, 2002).

A crítica à esta Teoria é a ressalva de que nem sempre as capacidades dinâmicas possibilitam que empresas atinjam e sustentem vantagens competitivas (PETERAF; DI STEFANO; VERONA, 2013). Percebe-se que desde a publicação de Teece, Pisano e Shuen (1997), vários tem sido os esforços em desenvolver a Teoria das Capacidades Dinâmicas. Nesse sentido, Meirelles e Camargo (2014) perceberam uma miríade de definições, algumas semelhantes e outras controversas a respeito dos condicionantes e dos elementos que as compõem. Também, consideraram que as capacidades dinâmicas estão associadas a dois aspectos fundamentais: seus elementos componentes e os mecanismos pelos quais elas são desenvolvidas.

O primeiro aspecto, elementos componentes, referem-se aos comportamentos, habilidades e capacidades organizacionais que, combinados, criam as capacidades da organização. Em

sequência, os mecanismos relacionam as capacidades dinâmicas a processos e rotinas utilizados pelas empresas para se adaptarem e manterem as vantagens competitivas, com base no ciclo de acumulação de experiências e evolução da base de conhecimento empresarial. Diante destas considerações, Meirelles e Camargo (2014, p. 47) sintetizaram as várias definições de capacidades dinâmicas, para as quais foram conceituados três elementos componentes: “(a) conjunto de comportamentos, capacidades e habilidades (individuais e organizacionais); (b) rotinas e processos; e (c) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento”. Ainda, os autores consideraram que:

A articulação destes elementos e mecanismos de suporte das capacidades dinâmicas resulta num modelo teórico em que vários aspectos relacionados à existência de capacidades dinâmicas, como inovação, geração de novas ideias e dinamismo do ambiente podem ou não estar presentes. Estes são apenas indícios de capacidades dinâmicas. (MEIRELLES; CAMARGO, 2014, p. 59).

Tondolo e Bitencourt (2014) também observaram que a Teoria das Capacidades Dinâmicas está em desenvolvimento, e que mesmo com a evolução dos estudos, não está claro como elas se desenvolvem e operam nas organizações. De forma geral, elas emergem nas organizações e o desenvolvimento de recursos e capacidades é resultado delas. Assim, os autores consideraram que as capacidades dinâmicas são um conjunto de processos que habilitam as organizações a lidarem com as mudanças no ambiente competitivo.

Meirelles e Camargo (2014), diante da miríade de definições para as capacidades dinâmicas, sugeriram pesquisas futuras quanto a operacionalização de cada um de seus componentes anteriormente mencionados, bem como o desenvolvimento de uma escala de capacidades dinâmicas. Mesmo assim, os autores foram prudentes ao ressaltar que os componentes mencionados já foram apresentados em vários trabalhos internacionais, principalmente em estudos que visavam identificar rotinas e processos de inovação quanto a novos produtos. O que não quer dizer que há consenso quanto a seu uso e que, por isso, novos estudos contribuirão para sua compreensão em diferentes contextos.

Estes diferentes conceitos e abordagens para escolhas estratégicas e desenvolvimento de diferenciais competitivos ajudam a formar a base explicativa do processo de internacionalização. Por ser um procedimento complexo e de múltiplas variáveis, a internacionalização requer o conhecimento prévio tratado até aqui. Na próxima seção, foram detalhadas as teorias de internacionalização.

2.3 Estratégias de Internacionalização

Poole e Van de Ven (1989) conceituaram que teorias são cortes de uma realidade multifacetada e que, por isso, apresentam visões parciais. Logo, cabe ao pesquisador saber utilizá-las, bem como confrontá-las, para obter ganhos provenientes de perspectivas múltiplas. Com base nisto, Kovacs, Moraes e Oliveira (2007) conceituaram que em estudos sobre internacionalização de empresas de países emergentes são desconhecidos aspectos importantes e que aqueles oriundos de países desenvolvidos não refletem a realidade deles. Dessa forma, com o intuito de obter maior aplicabilidade das teorias de internacionalização para países emergentes, os autores consideraram os principais conceitos-chaves do Modelo de Ciclo do Produto, da Teoria das Escolhas Adaptativas, dos Modelos do Paradigma Eclético, dos Modelos da Escola Nórdica de Negócios Internacionais e Modelo Diamante (que foram abordados nesta seção) e da Visão Baseada em Recursos (anteriormente abordada).

2.3.1 O Modelo do Ciclo de Vida do Produto e Teoria das Escolhas Adaptativas

Diante das mudanças no comércio internacional e nos investimentos internacionais a partir da Segunda Grande Guerra, Vernon (1966) considerou que as ferramentas de análise disponíveis para tais negócios eram inadequadas, por se concentrarem na teoria dos custos comparativos e, dessa forma, sujeita a entendimentos limitados. Logo, seus estudos focaram menos na teoria dos custos comparativos e mais no calendário de inovação, efeitos da economia de escala e a influência das incertezas no padrão de comércio. Para discorrer sobre sua nova ideia de comércio internacional, Vernon (1966) considerou três momentos para o ciclo de vida do produto.

O primeiro se referia à localização da inovação no país de origem, notadamente desenvolvido, como os EUA, pela facilidade de acesso ao conhecimento, não obstante, este acesso por si só não garante o desenvolvimento de um novo produto, haja vista os diferentes níveis de riscos aceitos pelos empresários em cada local. Neste primeiro ciclo, foram destacados como benefícios da inserção de novos produtos no mercado local o maior número de profissionais *experts* que possam produzi-lo, a falta de padronização do produto, do processo produtivo e dos recursos a serem

utilizados no estágio inicial, o custo de sair do mercado no país de origem ser mais baixo e a rapidez de se comunicar com os fornecedores e clientes (VERNON, 1966, 1979).

À medida que a demanda de um produto aumenta, nos mercados interno e externo, e que ele adquire certo grau de padronização, é possível que sejam aplicadas técnicas de economia de escala, bem como estabelecimento de contratos de longo prazo. Daí, entra-se no segundo momento do ciclo de vida do produto, no qual a preocupação é direcionada aos custos de produção, com menor ênfase às características do produto. Esta mudança do foco do produto para os custos implica na localização das unidades produtivas (e.g. outras regiões dentro do mesmo país), contudo, ainda não envolve mudanças internacionais. Novamente, devem ser considerados os riscos e custos de se produzir em novos locais, bem como posição competitiva e situação política do país importador (VERNON, 1966).

Na terceira fase do ciclo de vida do produto, já há alto nível de padronização, logo, os países menos desenvolvidos podem oferecer vantagens pelo baixo custo da mão de obra e por ser um mercado consumidor potencial, visto que já conhecem suas funcionalidades via importação. Contudo, algumas condições devem ser satisfeitas para a efetividade do processo de internacionalização, como a elasticidade da demanda, existência ou não de incentivos para a assunção dos riscos de ser pioneiro no novo mercado, maior ou menor necessidade de um ambiente industrial desenvolvido e custos de frete (VERNON, 1966).

O próprio Raymond Vernon foi um crítico de seu trabalho e deixou claro que começou como um estudo exploratório de empresas americanas em processo de internacionalização. Por isso, duas décadas depois, ele escreve um novo trabalho onde avalia as mudanças ocorridas desde o seu trabalho inicial, abrangendo o que mudou no cenário internacional.

Com isso, o autor apontou duas alterações substanciais: 1) houve diminuição da distância entre os padrões de renda e os custos relativos de fatores nos Estados Unidos com relação a outros países desenvolvidos, o que tirou o foco preferencial para a inovação do país norte-americano; 2) aumento da tendência da internacionalização da produção devido às redes de conhecimento e tecnologia desenvolvidos entre as subsidiárias das empresas multinacionais que se formaram, o que pôde minimizar os riscos e incertezas do ambiente internacional, onde o conhecimento e a inovação começam a surgir de diferentes locais da empresa e não somente do seu ambiente doméstico original (VERNON, 1979; PESSOA; MARTINS, 2007).

Estas considerações e críticas não invalidam o modelo do ciclo de vida do produto, mas fazem parte da sua evolução e da análise do que, passadas cinco décadas, pode-se dizer que continua sendo sua contribuição para compreender os movimentos feitos pelas empresas no cenário internacional. Ainda, ajuda a analisar e a entender os motivos que levam as multinacionais, muitas vezes sediadas em países desenvolvidos, a continuarem a desenvolver e investir em inovação e atividades tecnologicamente complexas em seus países de origem, ao passo que tendem a internacionalizar a sua produção e dirigirem-se para países com abundantes recursos naturais e oferta de mão-de-obra barata, argumentam Pessoa e Martins (2007).

Segundo Kovacs, Moraes e Oliveira (2007), a Teoria das Escolhas Adaptativa de Lam e White (1999) complementa e auxilia na compreensão do Modelo de Ciclo de Vida do Produto. A natureza da Teoria das Escolhas Adaptativas é predominantemente emergente e considera que organizações diferentes geram soluções singulares e distintas. Isto significa que ao formular a estratégia de internacionalização, cada organização deve solucionar alguns dilemas.

O primeiro deles é decidir entre adaptar ou não seu produto ao novo mercado, e assim, solucionar o dilema estratégico de como competir no mercado global, e em seguida, escolher que tipo de estrutura organizacional adotar (funcional ou geográfico). O terceiro dilema é quanto aos recursos humanos, no qual a empresa deve decidir o local em que o corpo gerencial será estabelecido. Ainda, estes dilemas requerem interação e convergência, por ocorrerem simultaneamente (LAM; WHITE, 1999; KOVACS; MORAES; OLIVEIRA, 2007).

2.3.2 Modelos do Paradigma Eclético

O paradigma eclético advém da discussão sobre a alocação de recursos em um país estrangeiro por meio de investimentos estrangeiros diretos ou da exportação de bens e serviços. Esta abordagem é embasada nas vantagens de localização dos países e nas vantagens de propriedade das empresas (DUNNING, 1977). Uma empresa nacional ao servir o mercado interno pode adotar diversas maneiras de crescimento, como diversificação horizontal, por meio de novas linhas de produtos, e verticalmente, ao investir em novas atividades ou adquirir empresas existentes. Não obstante, há a opção de explorar mercados estrangeiros, que expõe a empresa à concorrência do país de destino, ainda desconhecida. Logo, esse movimento requer a posse de vantagens de propriedade adicionais

suficientes para superar os custos de servir um mercado distinto daquele do país de origem (HIRSCH, 1974).

A posse de vantagem de propriedade (*ownership*) face às empresas estrangeiras é o primeiro passo à internacionalização considerado nos Modelos do Paradigma Eclético, por recursos que, pelo menos durante certo período, são exclusivos. O segundo se refere ao uso destes recursos, os quais se constituem em vantagens, em vez de cedê-los ou vendê-los (*internalization*) e o terceiro abrange o interesse da empresa em utilizar as vantagens de propriedade em conjunto com alguns *inputs*, como recursos naturais, fora de seu país de origem (*location*) (DUNNING, 1977). As iniciais das palavras em inglês formam a sigla OLI, amplamente utilizada para explicar o paradigma eclético.

Quanto mais específicas forem as vantagens de propriedade, maior é o estímulo para internalizá-las e quanto mais atrativo for o mercado estrangeiro em comparação ao nacional, maior a probabilidade de a empresa internacionalizar-se. Ainda, são levados em consideração a economia e outras características do país de origem e de destino, o tipo de produto que se pretende produzir e a estratégia organizacional (DUNNING, 1977;1980).

Especificamente, as vantagens de propriedade podem ser de três tipos. O primeiro se refere à posse de certa propriedade que nenhuma outra empresa da região possui, como acesso ao mercado, e matéria-prima, economias de escala, patentes e competências empresariais. A segunda advém do desfrute de uma estrutura empresarial mais desenvolvida do que novos entrantes ou, até mesmo, de empresas já existentes que desejam atuar em uma nova área. Isso se justifica devido à experiência administrativa, acesso a recursos mais baratos, conhecimento de mercado e custo marginal zero ou mais baixos do que aqueles que serão suportados pela concorrência. A terceira vantagem é uma extensão da segunda e é específica a empresas multinacionais, pois operar em vários ambientes diferentes capacitam-nas a usufruir das melhores características de cada país, bem como evitar riscos (DUNNING, 1977).

Além disso, ao considerar que a função de uma empresa é a de transformar *inputs* em *outputs* mais valiosos, Dunning (1980) diferenciou os *inputs* em dois tipos. O primeiro se refere aos *inputs* que estão disponíveis da mesma maneira a todas as empresas, independentemente de seu tamanho ou nacionalidade e que são específicos à sua localização, isto é, devem ser usufruídos em sua origem. São exemplos os recursos naturais, mão de obra, proximidade dos mercados consumidores, ambiente legal e comercial, legislação e cenário político. O segundo tipo de *inputs* são propriedades

específicas da empresa, algumas desenvolvidas por ela, como tecnologia e habilidades organizacionais, outras compradas, como patentes, marcas, direito de uso exclusivo de determinada matéria-prima ou de explorar um mercado específico.

Independentemente do país de origem, os *inputs* do segundo tipo são valiosos mesmo fora da localização específica, pois as empresas podem explorá-los e, ainda assim, incorrer em custos mínimos de transferência e, ao menos que elas os vendam ou cedam seus direitos de uso, eles são exclusivos por determinado período de tempo. Ainda, as multinacionais desfrutam de algumas vantagens adicionais, como a habilidade em se envolver em políticas de precificação internacional, mover ativos líquidos entre áreas para se proteger de flutuações na economia, redução do risco pela diversificação de portfólios e do impacto de greves industriais e pela possibilidade de acoplamento de unidades de produção específicas (DUNNING, 1977; 1980; 1988).

Pela posse de vantagens de propriedade, determina-se quais empresas irão suprir certa parcela do mercado estrangeiro, enquanto o padrão de localização explica se a empresa irá suprir esse mercado por meio de exportação ou produção no local. Ademais, a internalização das vantagens de propriedade possibilita a capitalização das imperfeições de mercado. Isto ocorre quando os custos de transação são elevados, há dificuldades em se manter interdependência nas relações econômicas entre as empresas e as informações sobre o produto ou serviço não estão disponíveis de imediato ou são caras para se adquirir. A internalização também é preferida no momento em que a posse de recursos inutilizados, tais como capacidade de produção, podem ser explorados a custos marginais mais baixos (DUNNING, 1980; 1988).

O modelo do Paradigma Eclético tem sido muito usado por diferentes áreas como Negócios Internacionais e Gestão de Negócios, sobre o qual tanto críticas quanto elogios foram feitos ao longo dos anos. Com a ascensão dos países emergentes, alguns autores colocam a necessidade de rever o modelo para fazer adequações diante da realidade desses países. O entendimento das variáveis que levam ao processo de internacionalização apontados pelo paradigma eclético junto às políticas públicas de incentivo à inovação pode ajudar no fortalecimento das empresas de países emergentes e ao aumento das suas atividades de inovação (STAL; CAMPANARIO, 2011).

Por fim, mesmo diante dos benefícios de se internacionalizar, Dunning (1977) ressaltou que existem custos da mesma forma que oportunidades e considerou que se os mercados se tornam

menos imperfeitos, os ganhos de internacionalização são reduzidos. Ressalta-se, por fim, que uma das bases do modelo do Paradigma Eclético foi a teoria dos custos de transação.

2.3.3 Modelo Diamante

Diante da percepção de que empresas localizadas em determinados países são capazes de promover inovações consistentes, bem como de suplantar barreiras de entrada, foram atribuídos quatro atributos ao país que, quando isolados e como um sistema, determinam a vantagem nacional, conceito conhecido como Diamante de Porter. O primeiro atributo se refere à posição do país quanto aos fatores de produção, mão de obra qualificada e infraestrutura necessários à competição em determinado setor. O segundo é relacionado à natureza da demanda no mercado interno para os produtos e serviços comercializados e, em sequência, considera-se a presença ou ausência de fornecedores nacionais que sejam internacionalmente competitivos. Por último, a estratégia, estrutura e rivalidade entre as empresas determinam como elas são constituídas, organizadas e geridas, bem como a natureza da rivalidade (PORTER, 1999).

Estes determinantes constituem o ambiente nacional, onde as empresas surgem e aprendem a competir. Ademais, cada aspecto afeta o sucesso competitivo internacional, pois se referem à disponibilidade de recursos e habilidades indispensáveis à vantagem competitiva no setor, às informações que moldam as oportunidades percebidas, as direções que alocam recursos e habilidades, os objetivos dos proprietários, gerentes e funcionários da empresa e as pressões de investimento e inovação (PORTER, 1999).

Os estímulos para se operar no mercado externo advêm das maiores economias de escala, queda nos custos de transporte e armazenamento, distribuição da produção por grandes redes de lojas, possibilidade de alteração no fator custo, em especial, de mão de obra e matérias primas, procura de ambientes com restrições governamentais reduzidas e potencial para concorrência mundial pela aproximação cultural dos mercados. Além de inovações estratégicas, como a redefinição do produto, para que ele seja aceito em outros mercados e a identificação de segmentos que sejam comuns a muitos países (PORTER, 1980).

Naturalmente, existem vantagens e obstáculos na competição global. Como vantagens, destacam-se o diferencial em qualidade na fabricação de um produto que, por isso, requer que a produção

seja feita no país de origem e que se exporte para os outros e a estratégia genérica de entrada em novos mercados pela oferta de um produtor superior e ou por nichos de mercado. Já os obstáculos à concorrência global são vários, como custos de transporte, necessidades de produtos diferentes, dificuldade de acesso a canais de distribuição em cada mercado, segmentação complexa, tecnologia em rápida transformação e obstáculos governamentais (PORTER, 1980)

Além disso, a estratégia competitiva pode ser global ou multidoméstica, isto é, global quando a empresa escolhe competir da mesma maneira em todos os países que atua e multidoméstica em ocasiões em que ela opta por adaptar-se a cada mercado atendido. Ambas as estratégias possuem benefícios, a primeira por assegurar a qualidade dos produtos e a imagem da empresa em todos os territórios em que ela opera, ademais de possibilitar economias de escala. Já a segunda capacita a empresa atender as necessidades específicas de cada mercado, bem como identificar e contratar profissionais locais para realizar suas campanhas publicitárias e similares (PORTER, 1980; AHLSTROM; BRUTON, 2010).

2.3.4 Modelos da Escola Nórdica de Negócios Internacionais

O que viria a ser a Escola Nórdica de Negócios Internacionais surgiu de um conjunto de trabalhos da Universidade de Uppsala, em meados da década de 1970, os quais descreviam o modo que as empresas suecas se internacionalizavam. A principal contribuição desses estudos foi em deixar de examinar o processo de internacionalização como um fenômeno puramente econômico, ao considerar, também, os aspectos comportamentais. Nesse sentido, a empresa internacional é uma organização caracterizada por processos cumulativos de aprendizagem, que apresenta uma estrutura de recursos e competências (HILAL; HEMAIS, 2003).

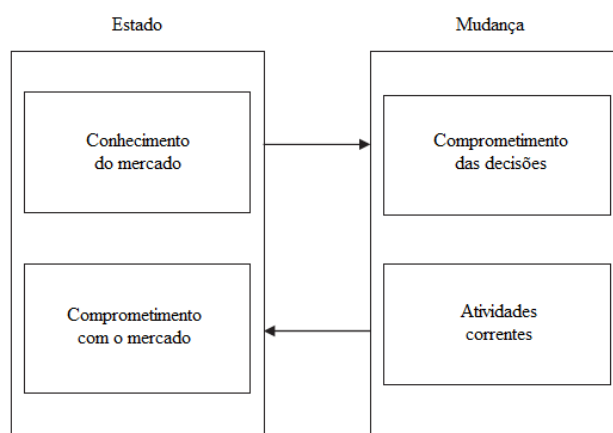
A aprendizagem se dá pelo gradual envolvimento da empresa com o mercado externo, a qual adquire conhecimento sobre este mercado e suas formas de operação. Assim, há a superação dos obstáculos à internacionalização e a possibilidade do estabelecimento sucessivo de operações em outros países. A expansão internacional é resultado de uma série de decisões incrementais e não apenas da especificidade de propriedade, que desconsidera o tomador de decisões individual. Logo, as decisões incrementais ou o conjunto delas, determinam a maneira de internacionalização e

envolve aspectos relativos ao modo de entrada, como por exportações diretas, estabelecimento de plataforma de exportação ou de uma subsidiária (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

O típico caminho de expansão internacional é pela exportação via agente, em sequência, pelo estabelecimento de subsidiária e, em alguns casos, produção no novo país. Estes modos de entrada são relativos à distância psíquica entre importador e exportador. Os aspectos considerados são a cultura, língua, práticas de negócios, desenvolvimento industrial e educação. Isto implica em ajustes incrementais pela empresa em sua estrutura, ocasionadas pelas mudanças de ambiente, e por isso, desacredita a ótima alocação de recursos em diferentes países e reforça o modelo dinâmico da tomada de decisões, dado ao conjunto de transformações internas e externas (JOHANSON; VAHLNE, 1977; HILAIL; HEMAIS, 2003).

Dessa forma, Johanson e Vahlne (1977) elaboraram um modelo de internacionalização que considera que o comprometimento com mercado e o conhecimento adquirido dele influenciam nas decisões e na maneira como as atividades da empresa são definidas, pois estes aspectos afetam a percepção de oportunidades e riscos. O comprometimento com o mercado é gerado pela especialização dos recursos e pelo montante de investimento destinado a atendê-lo. Similarmente, as decisões são embasadas no conhecimento de oportunidades, em sua formulação e nas condições do ambiente e de sua performance. Entretanto, como o conhecimento requerido, neste caso, é o experimental (e não o objetivo, que pode ser ensinado), a organização necessita adquiri-lo experimentalmente, consideraram ou autores. Este conceito foi sintetizado na Figura 3:

Figura 3 - Mecanismos básicos da internacionalização - Modelo de 1977



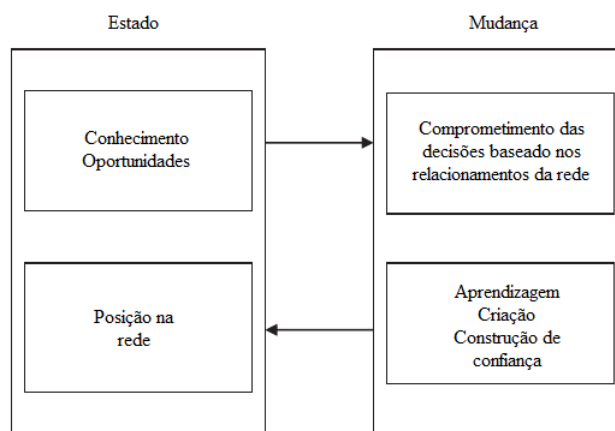
Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (1977, p. 26)

Dessa forma, as empresas mudam pelo aprendizado adquirido por meio da experiência e, por isso, as decisões tomadas neste cenário fortalecem suas posições no mercado externo. Além disso, a internacionalização não é um processo determinístico, pois ele continua enquanto a performance da empresa for favorável e é um processo construído ao longo do tempo que, pelo aprendizado, a empresa expande não apenas o conhecimento sobre o mercado externo, ela desenvolve capacidades (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

A ideia de as decisões se orientarem pelo processo de acúmulo incremental de conhecimento pode ser rompida se a empresa possuir grande quantidade de recursos, se as condições de mercado forem estáveis e homogêneas, ou se a empresa possuir grande experiência em mercados similares. Caso contrário, a experiência conduzirá, passo a passo, ao incremento da escala de operações e a integração com o novo ambiente, ao estimar os riscos e os aspectos daquele local. Após, o processo se torna mais veloz (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Depois de três décadas, Johanson e Vahlne (2009) fizeram uma análise do Modelo da Escola Nórdica com relação às mudanças ocorridas no ambiente de negócios, e também, pelas contribuições acadêmicas que surgiram neste período. Nesse sentido, eles consideraram que o cenário atual é caracterizado a partir da ideia de redes de relacionamentos com ligações diversas, extensas e complexas entre as empresas. O ambiente de rede potencializa a aprendizagem, a confiança e o comprometimento, que afetarão diretamente os processos e resultados da internacionalização. A evolução teórica de Johanson e Vahlne (1977) para Johanson e Vahlne (2009) pode ser visualizada na Figura 4:

Figura 4 - Processo de internacionalização pelas redes de negócios - Modelo de 2009



Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (2009, p. 1424)

O modelo revisitado considera que a empresa está em um processo mútuo de expansão e retração de redes de relacionamento e, a internacionalização, e o resultado das ações dela para fortalecer sua posição nas redes, o que outrora foi chamado de proteção à posição de mercado. Diante disto, a forma de entrada e de expansão no mercado estrangeiro recebe menor importância, pois são as redes de relacionamento que tornam possível identificar e explorar oportunidades, logo, o maior impacto advém da decisão quanto à região geográfica a explorar e não quanto ao modo de fazê-lo. Há, também, a redução de incertezas quanto ao investimento, pela possibilidade de criação de oportunidades diante do conhecimento interno da rede, que não está disponível àqueles que não fazem parte dela (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Dessa forma, as oportunidades são um subconjunto do conhecimento e representa o elemento mais importante que guia o processo de internacionalização. Inclui, também, necessidades, capacidades, estratégias e redes de relacionamento que direta ou indiretamente se relacionam às empresas em seu contexto institucional. O conhecimento ainda pode ser adquirido experimentalmente, entretanto, há a incorporação de outros meios para sua obtenção, como por meio de alianças, *joint ventures* e aquisições, que são meios mais rápidos quando comparados ao processo incremental.

2.3.5 Impulsionadores à internacionalização e modos de entrada no mercado externo

A empresa que tem como objetivo internacionalizar-se deve decidir, estrategicamente, pelo modo de entrada adequado para o mercado almejado. Os meios mais comuns são exportações diretas, licenciamento, *joint venture* e *sole venture* e, todos estes modos, envolvem comprometimento de recursos, embora em graus diferentes. Além disso, esta escolha também é influenciada pelos modelos do paradigma eclético proposto por Dunning (1980; 1988), já mencionados (AGARWAL; RAMASWAMI, 1992).

Dunning (1988) propôs três principais tipos de motivação à expansão internacional, que são procura de mercado, de recursos e de eficiência e, Dunning (1993) *apud* Ferreira, Serra e Reis (2011), acrescentou a busca por recursos estratégicos. Pormenorizadamente: 1) a busca por mercados se refere ao objetivo da empresa em aumentar o número de consumidores; 2) a demanda por recursos se refere àqueles indisponíveis no mercado doméstico, como recursos naturais e matéria-prima, ou outros que estão disponíveis, porém, a um custo maior, como mão-de-obra; 3) a

eficiência é relativa aos custos; 4) e a procura por recursos estratégicos, com de adquirir novas competências, recursos ou capacidades dinâmicas, em vez de se limitarem a explorar os ativos que possuem, o que possibilita o desenvolvimento de novas vantagens (FERREIRA; SERRA; REIS, 2011).

Em síntese, seja qual for a motivação para a internacionalização ou o conjunto delas, haverá impacto na escolha do modo de entrada e, também, na seleção do novo país (DUNNING, 1988; AGARWAL; RAMASWAMI, 1992; FERREIRA, SERRA, REIS, 2011). Para Ferreira, Serra e Reis (2011) a localização ainda se destaca pelos fatores de atratividade do local, em especial, a tecnologia, como considerado por Vernon (1966), entendida como recurso estratégico, e pelos custos de transação envolvidos na operação, considerados por Williamson, (1985).

Após analisar as diferentes perspectivas das teorias de internacionalização, Ferreira, Serra e Reis (2011) notaram que há três principais abordagens quanto aos modos de entrada. O primeiro assentado na abordagem comportamental, que apresenta um viés evolucionista, embasado no trabalho de Johanson e Vahlne (1977), que propõem que os modos de entrada seguem um padrão sequencial, por começar com exportações diretas até chegar aos investimentos diretos no exterior.

A segunda abordagem considera que a internacionalização é influenciada pela imperfeição dos mercados, como considerado por Williamson (1985) e Dunning (1988), pois quanto maiores as imperfeições, maior a propensão para aquisições, *joint ventures* e investimento *greenfield* (Apêndice F). E o terceiro, embasado nas redes relacionais, nos quais os relacionamentos entre as empresas são fontes de informação de oportunidades, como conceituado por Johanson e Vahlne (2009), que em certas ocasiões conduz à escolha por modos colaborativos, por exemplo, *joint ventures*.

Adicionalmente, a entrada em mercados internacionais envolve incertezas, riscos e complexidades. A incerteza é resultado da necessidade de se operar em mercados distintos do doméstico, cujo sistema político, social e econômico, bem como as práticas de negócios podem ter características dessemelhantes. Os riscos derivam das incertezas e do fato das empresas comprometerem recursos materiais, financeiros e gerenciais. A complexidade advém das operações envolvidas na atividade internacional requererem novas formas de controles (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

Rocha e Almeida (2006) reforçaram que os custos de entrada em outros países podem ser compensados pelos benefícios oriundos da expansão, tais como crescimento da empresa

(PENROSE, 2006), conquista de novos mercados (PRAHALAD; HAMEL, 1990; GRANT, 1991; ZYLBERSZTAJN, 2002; MARIOTTO, 2007), obtenção de economias de escala (DUNNING, 1977; SEXTON, 1997; CNI, 2012) fortalecimento da posição competitiva e da lucratividade (PORTER, 1980) e redução de risco (RITOSSA; FERREIRA; PREDEBON, 2010) da atuação em um único mercado.

Especificamente quanto aos modos de entrada, há diversas escolhas que envolvem graus variados de risco e propriedades distintas e, a classificação usual destes riscos é por exportação, contratual e por investimento. A entrada por exportação é aquela em que os produtos finais ou intermediários são fabricados no mercado doméstico e transferidos para o país destino. A contratual se caracteriza pela associação de longo prazo e não patrimonial para a transferência de tecnologia, conhecimento ou competências.

Já a entrada por investimentos envolve a propriedade de plantas industriais ou outras unidades de produção no país estrangeiro (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Cada classificação possui subitens, que podem ser observados no Apêndice F. A escolha de um ou outro modo de entrada depende das motivações da empresa quanto ao negócio e ao país onde ela se estabelecerá (FERREIRA; SERRA; REIS 2011). Além disso, algumas proposições sobre a decisão por um ou outro modo de entrada foram feitas por Franco, Rentocchini e Marzetti (2008) (Apêndice G).

2.4 Contextualização das sociedades cooperativas

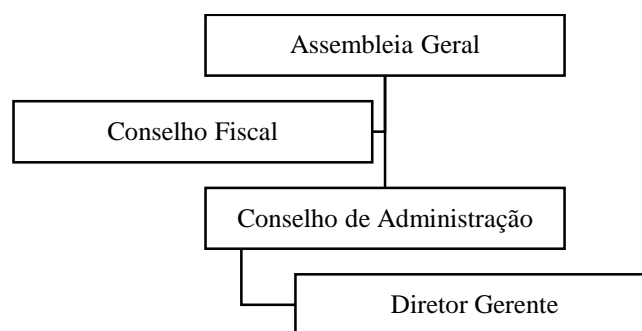
A primeira experiência de uma organização cooperativa foi em Rochdale, Manchester, Inglaterra, no ano de 1844, em uma cooperativa de tecelões (BATALHA; SILVA, 2001; SINGER, 2002). No Brasil, o movimento cooperativista iniciou-se em 1889, em Ouro Preto, Minas Gerais, com a criação de uma cooperativa de consumo, cujo o estímulo adveio dos ideais trazidos pelos imigrantes europeus à época (SINGER, 2002). Posteriormente, em 1906, foram constituídas as primeiras cooperativas agropecuárias (OCB, 2015) e, em 1932, a primeira cooperativa de cafeicultores. Pela relevância deste tipo organizacional, o Instituto Brasileiro do Café (IBC) estimulou a constituição de novas cooperativas no final dos anos 1950, por meio de incentivo de crédito para a exportação (SOUZA; BIALOSKORSKI NETO, 2014).

A organização cooperativista é “uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida” (OCEMG, 2013, p.6). Ademais, elas são regidas por lei específica, que orienta sua forma de funcionamento, estatuto, assembleias, divisão de resultados e formas de dissolução, além de caracterizar os cooperados, seus direitos e deveres, de acordo com a Lei nº 5.764 (BRASIL, 1971).

Evidencia-se que, de acordo com esta Lei, cada associado tem direito a um voto, independentemente de suas quotas-partes (BATALHA; SILVA, 2001) e que é vedado às cooperativas gerarem lucro, dessa forma, o resultado financeiro obtido pela sociedade é denominado de sobras, que podem ser divididas proporcionalmente às operações realizadas pelo associado ou, mediante deliberação da Assembleia Geral, é possível reinvesti-las (BRASIL, 1971). Por isso, Machado Filho, Marino e Conejero (2004) consideram que este modelo de gestão torna o processo decisório mais complexo, pelo esforço em tentar suprir demandas heterogêneas.

A estrutura organizacional das cooperativas é outro fator que influencia em sua forma de gestão (BATALHA; SILVA, 2001), pelo aspecto político que emerge (MACHADO FILHO; MARINO; CONEJERO, 2004). De forma geral, esta estrutura é comum, como representado na Figura 5:

Figura 5 - Estrutura organizacional básica de uma cooperativa



Fonte: Adaptado de Bialoskorski Neto (2013, p.723)

A Assembleia Geral, o Conselho Fiscal e o Conselho de Administração são funções ocupadas por cooperados, mediante eleição, e o Diretor Gerente é indicado (BATALHA; SILVA, 2001). Além disso, o sistema de representação das cooperativas, em ordem decrescente é: Aliança Cooperativa Internacional (ACI); Aliança Cooperativa Internacional das Américas (ACI-Américas); Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB); para cada Estado, há uma organização representante, em Minas Gerais, é Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais

(OCEMG); Cooperativas Centrais e Federação de Cooperativas; e Cooperativas Singulares (OCEMG, 2015).

No Brasil, há mais de 7.140 cooperativas presentes em todos os Estados, com a maior concentração em São Paulo (15,5%), Minas Gerais (11,1%), Bahia (10,4%) e Pará (7,3%). Além disso, o setor agropecuário representa mais de 23% do total de cooperativas brasileiras. Minas Gerais é o segundo Estado com maior número de cooperativas agropecuárias e possui mais de 150.000 cooperados e quase 16.000 empregados. A movimentação econômica do cooperativismo mineiro foi de 32,9 bilhões de reais, o que representou 6,4% do PIB deste Estado e, deste total, 40,93% foi contribuição do ramo agropecuário (OCEMG, 2015).

2.4.1 Cooperativas Agropecuárias

As cooperativas agropecuárias representam a possibilidade de agregação de valor à produção rural, bem como a inserção de pequenos e médios produtores em mercados concentrados (FERREIRA; BRAGA, 2004). Elas organizam a produção de seus associados com o intuito de comercializá-la com melhor preço e também integra e orienta as atividades dos produtores. Dessa forma, promove a utilização recíproca de seus serviços, tais como auxílio na compra conjunta de insumos, estabelecimento de contratos de assistência técnica (OCEMG, 2014) investimentos em pesquisa e desenvolvimento e acesso à tecnologia, bem como reduz o risco em ações conjuntas (SEXTON, 1997; DIAS JÚNIOR, 2013).

Entretanto, há problemas de gestão neste tipo de sociedade em virtude da definição dos direitos de propriedade sobre resíduos, comprometimento ou não do produtor para com a estrutura organizacional e para com a qualidade da produção, fidelização das vendas e a visão de curto prazo sobre o retorno financeiro (ZYLBERSZTAJN, 2002; BIALOSKORSKI NETO, 2002; JERÔNIMO; MARASCHIN; SILVA, 2006).

Frequentemente, nas eleições de cooperativas agropecuárias, são apresentadas chapas únicas, o que permite a determinados grupos de sócios se perpetuem nos cargos diretivos e, com isso, as decisões tendem a ser unilaterais ou atendem a poucos cooperados, o que é causa de conflitos. As transações comerciais também causam divergências, pois existem associados que usufruem dos benefícios gerados pela cooperativa, contudo, negocia sua produção com terceiros nas situações que lhe

convém. Da mesma maneira, a direção, por vezes, exclui o cooperado dos benefícios e impõe quotas à comercialização da produção (CRÚZIO, 1999).

Além dos conflitos de interesse internos (CRÚZIO, 1999), alterações no ambiente político e econômico brasileiro nas décadas de 1980 e 1990 pressionaram as cooperativas agropecuárias para se ajustarem ao mercado. Neste cenário, muitas delas se endividaram, entraram em insolvência ou perderam *market share*. Outras, diferentemente, ampliaram sua participação de mercado por meio de atitudes estratégicas do corpo administrativo, tais como estratégias de integração vertical e horizontal, formação de alianças estratégicas (acordos, parcerias, *holding* e *joint venture*), formação de cooperativas centrais, união de cooperativas, fusões, bem como diversificação de negócios e de produtos. (FERREIRA; BRAGA, 2004).

De forma similar, Lago e Silva (2012) consideraram a intercooperação como forma de adequação aos novos padrões produtivos e de mercado e elencaram doze condicionantes ao desenvolvimento de um relacionamento positivo entre cooperativa e cooperado, dentre eles: confiança na intercooperação, ideia traduzida em um projeto, controle, compensação, comprometimento, transparência, gestão profissional e clareza da doutrina. Ainda quanto as mudanças no plano organizacional das cooperativas agropecuárias, Deboçã e Hocayen-da-Silva (2009), observaram que o desempenho está atrelado à capacidade da cooperativa em conciliar a diversidade dos seus associados quanto aos seus interesses, de modo alinhado às demandas de mercado.

Crúzio (1999) também apontou que a intervenção da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e das organizações de cooperativas estaduais nas diretrizes das cooperativas singulares causam perturbações no relacionamento entre cooperado e cooperativa. Soma-se a isso, a exclusão de pequenos produtores, a necessidade de aporte de capital determinada pela direção, a superposição dos poderes deliberativo e executor à Assembleia Geral dos Sócios e a submissão do Conselho Fiscal à direção.

Percebe-se que, segundo Crúzio (1999), há uma predisposição para que o cooperado seja mais ativo na gestão das cooperativas agropecuárias. De outra forma, Zylbersztajn (2002) considera que são necessários ajustes na direção destas organizações para que elas se tornem mais competitivas, o que implica em maior poder para o diretor gerente em detrimento às instâncias compostas por cooperados. Assim, o autor definiu quatro estratégias que possibilitam atingir este fim: capitalização, governança corporativa, fidelização do cooperado e internacionalização.

A primeira estratégia, capitalização, busca solucionar o problema de financiamento de projetos pelas cooperativas diante das imperfeições do mercado financeiro e das dificuldades de aporte de capital próprio, seja pela resistência do cooperado em fazê-lo, ou pelas divergências causadas pela retenção de sobras. A restrição de atratividade financeira se dá, majoritariamente, pela baixa liquidez e elevado grau de imobilização do capital das cooperativas, pela impossibilidade de alienação de seus ativos como garantia, que são, por natureza, de seus membros. Por isso, os custos de transação são mais onerosos. Por outro lado, estes mesmos argumentos são utilizados para justificar incentivos fiscais e subsídios pelo governo (ZYLBERSZTAJN, 2002; JERÔNIMO; MARASCHIN; SILVA, 2006).

As cooperativas de crédito surgiram com o intuito de sanar os problemas de financiamento. Todavia, alguns dos problemas anteriormente mencionados permaneceram, em especial, quando as cooperativas crescem em abrangência e complexidade. O dilema é fazer gestão de risco e, ao mesmo tempo, adequar o sistema para este tipo de organização. Os riscos das operações financeiras remetem à governança corporativa, que requer que as cooperativas se preocupem em fornecer informações para seu público interno. Logo, enfatiza-se a necessidade de aperfeiçoar os meios de acompanhamento do trabalho dos dirigentes (ZYLBERSZTAJN, 2002).

Novamente em contraposição a Crúzio (1999), Zylbersztajn (2002), sob o ponto de vista de governança corporativa, considera que falta membros externos nas instâncias superiores de tomada de decisões nas cooperativas, o que é prejudicado pela estrutura de um voto por associado. Ainda segundo o autor, o problema de governança corporativa em cooperativas agropecuárias é acentuado pela inexistência de um órgão externo inspirador de confiança, como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), e pela não obrigatoriedade de se fazer auditorias externas independentes. Como resultado, as cooperativas sofrem restrições nas avaliações de riscos, com reflexos no custo de capital.

Ainda, há que se levar em consideração um traço brasileiro na gestão destas cooperativas, que é não desvincular os proprietários do processo decisório. Esta separação, quando adotada, permite que o executivo principal se especialize, como também contribui para a redução nos custos da tomada de decisões coletivas e de agência, e evita problemas decorrentes da alocação de risco. Os fatores que condicionam a não separação entre associados e gestão são a forma de distribuição das

sobras, esforço de monitoramento do conselho fiscal, benefícios dos controladores da empresa, tamanho da cooperativa e as incertezas de mercado (COSTA; AZEVEDO; CHADAD, 2012).

Embora haja maior probabilidade de delegação do direito de controle formal nas cooperativas localizadas em Minas Gerais e São Paulo, quando comparadas àquelas instaladas no Paraná, elas apresentam menor probabilidade de separação das decisões de controle e gestão. Os estudos que almejam debater a profissionalização das cooperativas agropecuárias brasileiras devem considerar essa constatação em suas investigações. (COSTA; AZEVEDO, CHADAD, 2012, p. 592).

A fidelização dos cooperados se assemelha a uma relação contratual, por serem feitos investimentos tanto pelos cooperados quanto pela cooperativa e, dessa maneira, criam-se rendas associadas aos ativos que dão suporte à transação. Assim, o sucesso dos investimentos realizados está relacionado com a entrega da produção pelo cooperado à cooperativa e não a terceiros, sob pena da perda do valor investido. Para a quebra de contratos, penalidades são opções, como sanções judiciais e restrição de acesso a benefícios futuros. Assumindo uma posição proativa, a cooperativa também pode avaliar se ela oferece condições tão boas quanto as alternativas existentes no mercado (SEXTON, 1997; ZYLBERSZTAJN, 2002).

Além disso, quanto a internacionalização, as cooperativas agropecuárias têm papel relevante no crescimento das exportações, pois são capazes de resolver eficientemente a gestão de grande quantidade de contratos com fornecedores individuais (ZYLBERSZTAJN, 2002; JERÔNIMO; MARASCHIN; SILVA, 2006). Por isso, são atraentes tanto para aqueles que demandam seus produtos e serviços quanto para os fornecedores, haja vista a redução de custos transacionais (ZYLBERSZTAJN, 2002).

Em decorrência da abertura dos mercados, são revistos produtos, processos, estratégias, estruturas organizacionais e interorganizacionais (LAGO; SILVA, 2012). E ao inserir-se no comércio mundial, algumas preocupações emergem, em especial aquelas relacionadas ao controle sanitário e de qualidade dos alimentos, tendências de consumo internacional, barreiras ao livre comércio e aspectos correlatos à regulação de mercados (ZYLBERSZTAJN, 2002).

Estas preocupações remetem à acomodação das cooperativas brasileiras em exportar *commodities*, suprindo o mercado com produtos indiferenciados. Problema que pode ser resolvido ao adicionar valor ao produto e pela identificação de possibilidades de associações estratégicas fora do país, que promova a industrialização do produto exportado, bem como a formação de alianças internacionais

com outras empresas, para a obtenção de conhecimentos de mercados distintos do de origem (ZYLBERSZTAJN, 2002). Evidencia-se que,

Sabidamente, é difícil o rompimento com séculos de tradição exportadora de produtos não diferenciados. Entretanto, caberá ao menos questionar esta estratégia, caso se deseje um posicionamento nos sistemas agroindustriais onde há atuação na fase agrícola e de primeiro processamento. (ZYLBERSZTAJN, 2002, p. 17).

Chaddad (2007), para o ramo de cooperativas de leite e derivados, considerou que existem algumas condições necessárias para o fortalecimento do sistema cooperativista face ao processo de globalização no Brasil, em comparação a outras cooperativas nos Estados Unidos, Europa e Oceania. O autor destacou a formação de alianças estratégicas, redes de negócios, adoção de um sistema de governança corporativa, fidelização do cooperado, alinhamento da estratégia competitiva com a estrutura da cooperativa, consolidação por meio de fusões e incorporações e estrutura centralizada, como também foi observado por Zylbersztajn (2002) e Lago e Silva (2012).

Além disso, Chaddad (2007) observou que para as cooperativas sobreviverem e prosperarem em ambientes competitivos, cujos os mercados são interconectados, elas devem ter foco, ao evitar resolver os problemas de todos os produtores, concentrando-se em uma atividade econômica. De outro modo, o autor sugeriu que as cooperativas: 1) criem unidades de negócios independentes para prestar serviços específicos a grupos de produtores; 2) forneçam incentivos para o aporte de capital de risco ou busquem de novas fontes de capital no mercado; 3) dividam as sobras; 4) estabeleçam o voto proporcional, para evitar oportunismo; 5) e se orientem para o mercado, para satisfazer seus clientes, sem perder o foco no associado.

Deboça e Hocayen-da-Silva (2008), analisaram a internacionalização no contexto de suas ações de mudança da atividade agropecuária para agroindustrial. Dessa forma, apontaram a internacionalização como estratégia ligada a outros processos em curso na organização, como agroindustrialização, diversificação e crescimento, além de um esforço de legitimação e conquista de espaço nos mercados globalizados.

Por último, Ritossa, Ferreira e Predebon (2010) perceberam que a internacionalização de dezenove cooperativas agropecuárias paranaenses não ultrapassou os primeiros estágios de envolvimento com o exterior, pois se deu, majoritariamente, por meio de exportações diretas e indiretas, e que, pelo baixo volume negociado no Mercosul, a formação do bloco não incentivou o comércio entre os países que o compõem. Além disso, a distância psíquica abordada pelo Modelo da Escola Nórdica de Negócios Internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977) não foi percebida como

facilitador ao processo de internacionalização, pois os principais mercados atendidos pelas cooperativas estão localizados na Europa Ocidental, Ásia e Leste Europeu (RITOSSA; FERREIRA; PREDEBON, 2010)

O movimento de internalização das cooperativas paranaenses foi semelhante ao das empresas de capital, com ênfase no aumento de receitas, rentabilidade e lucratividade, tanto da cooperativa quanto do cooperado, e pelos melhores preços de comercialização. Também, pela necessidade de escoar a produção, redução de riscos, garantia de sobrevivência, acesso a novas fontes de informação e canais de distribuição e aquisição de competências (RITOSSA; FERREIRA; PREDEBON, 2010). Contudo,

No que tange às motivações, nem todas foram consideradas de forma semelhante pelas organizações analisadas. As cooperativas com frequência eventual de internacionalização são essencialmente exportadoras de *commodities* e atribuem ao mercado doméstico estagnado ou saturado um peso maior na utilização desse incentivo. As cooperativas de maior porte conferem à redução dos riscos do negócio um peso menor, enquanto que as cooperativas que negociam ao mesmo tempo *commodities* e produtos industrializados no mercado externo atribuem um peso maior a esse mesmo incentivo. (RITOSSA; FERREIRA; PREDEBON, 2010, p. 210).

Ademais, a diversificação e agregação de valor ao produto contribuíram no aumento das sobras das cooperativas, como em Zylbersztajn (2002) e Ferreira e Braga (2004). Percebeu-se, também, baixo envolvimento das cooperativas paranaenses com o mercado externo, dado aos modos de entrada praticados e ao reduzido percentual de comercialização internacional (RITOSSA; FERREIRA; PREDEBON, 2010).

2.4.2 A cadeia produtiva do café e suas especificidades

O café é produzido em mais de cinquenta países e os principais exportadores são Brasil, Vietnã, Colômbia e Indonésia. A maior parte destas exportações são para suprir a demanda de países desenvolvidos, como Estados Unidos, Alemanha, Japão, Itália e França, excepcionalmente, o Brasil é o segundo maior mercado consumidor de café do mundo (RIBEIRO, 2005; RUFINO; SILVEIRA; RIBEIRO JÚNIOR, 2010; VALE; CALDERARO; FAGUNDES, 2014).

No Brasil, a produção de café iniciou-se no século XVIII e contribuiu para o desenvolvimento das regiões onde suas lavouras foram instaladas, passando por momentos de crise e pujança. O Estado de Minas Gerais é o maior produtor, predominantemente de café arábica. Também, se destacam os

Estados do Espírito Santo, produtor majoritário de café robusta e São Paulo, produtor de café arábica (RIBEIRO, 2005; RUFINO; SILVEIRA; RIBEIRO JÚNIOR, 2010).

A liderança do Estado de Minas Gerais na produção de café remonta a década de 1970, pela promoção do Plano de Renovação e Revigoração dos Cafezais, proposto pelo Instituto Brasileiro do Café (IBC). Ademais, pelo plantio de mudas em extensas áreas do cerrado e das geadas nos Estados de São Paulo e Paraná, que devastaram suas lavouras. Contribuíram, também, os esforços em pesquisa e desenvolvimento de tecnologias voltadas ao plantio de café, e pelo o clima e os solos deste Estado serem favoráveis ao seu cultivo. As principais mesorregiões de expansão das lavouras foram Sul e Sudoeste de Minas, Zona da Mata, e Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, (PELEGRINI; SIMÕES, 2011; VALE; CALDERARO; FAGUNDES, 2014).

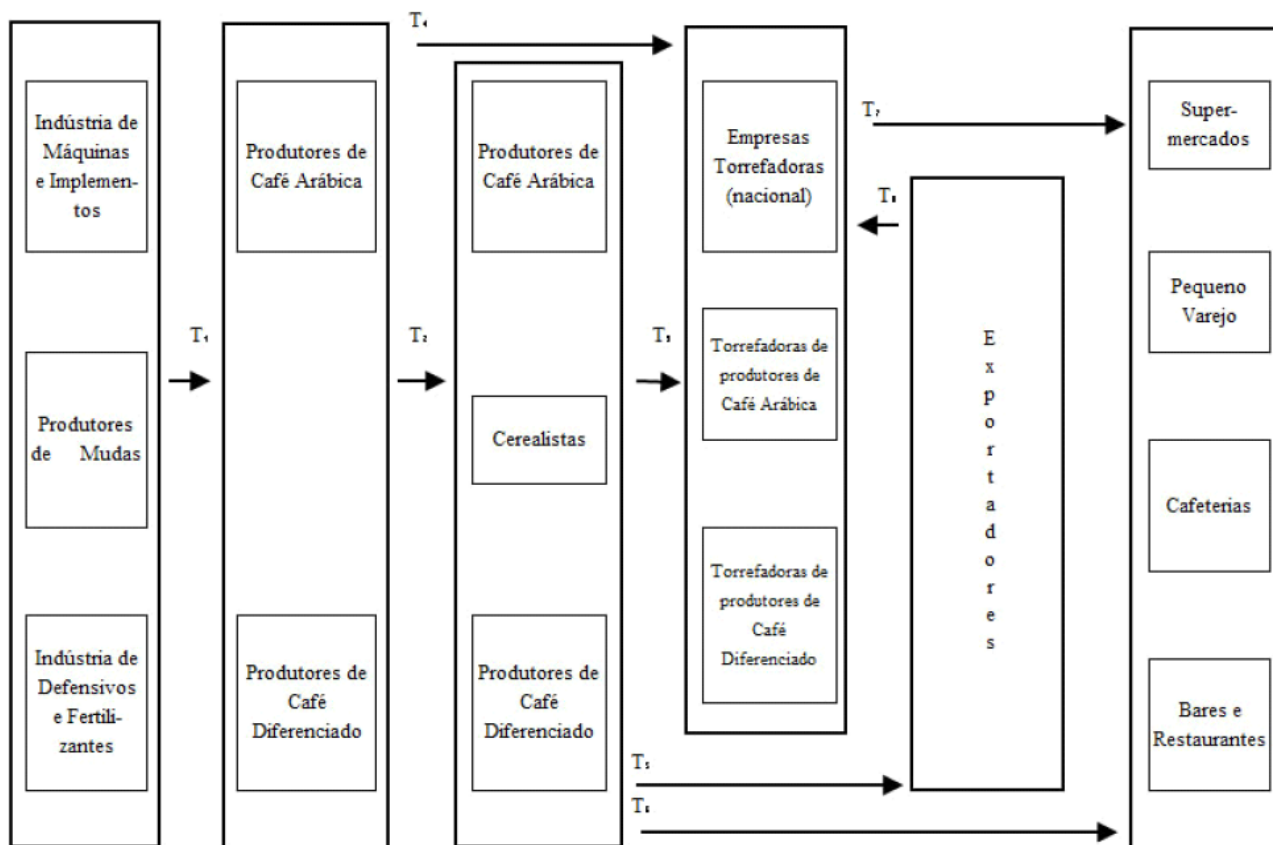
Dentre as várias espécies de café, as mais conhecidas e comercializadas são o *Coffea Arabica* (café arábica) e o *Coffea Canephora* (café robusta). As distinções entre as duas espécies são quanto à pureza, sabor, corpo, tamanho do grão, doçura, acidez e preço. O café arábica possui melhor aroma e sabor que o café robusta, logo, apresenta uma bebida de qualidade superior e maior preço de venda (ABIC, 2015a). As torrefadoras utilizam como estratégia a mistura destas duas espécies para formar diferentes *blends*, e com isso, unem as características sensoriais das duas espécies (RIBEIRO *et al.*, 2014) e reduzem o preço do produto final (IVOGLIO *et al.*, 2008; ABIC, 2015a). Mesmo de menor valor, destaca-se que

A importância econômica do café robusta deve-se, principalmente, ao fato de se constituir como matéria-prima básica na indústria de solubilização e como componente importante na composição dos *blends* com café arábica nas indústrias de torrado e moído. Esse processo proporciona ao produto final expressiva capacidade de competição no mercado, tendo em vista o maior rendimento industrial, por ter, principalmente, mais sólidos solúveis, e menores preços médios em sua comercialização. (IVOGLIO *et al.*, 2008, p. 824).

A espécie robusta também possui características sensoriais neutras quanto à doçura e acidez e se destaca por ser mais encorpado quando comparado ao café arábica (MENDONÇA; PEREIRA; MENDES, 2005). A adição do café robusta ao café arábica reduz as notas de fragrância, aroma e acidez, além de aumenta o amargor, corpo, cafeína e sólidos solúveis (RIBEIRO *et al.*, 2014). Estes últimos autores ainda chamam a atenção para que uma vez ofertado determinado *blend* ao mercado consumidor, é fundamental que ele esteja disponível sempre que requisitado, com as mesmas características que outrora foram apreciadas.

Para compreender como operam estas cooperativas de café, faz-se necessário estudar o funcionamento de sua cadeia produtiva, isto é, os elementos que envolvem sua produção, transformação e distribuição (BATALHA; SILVA, 2001; CALLADO, 2011). Bronzeri e Bulgacov (2014) elaboraram um diagrama explicativo da cadeia produtiva do café, conforme mostrado na Figura 6:

Figura 6 - A Cadeia produtiva do café no Norte Pioneiro do Paraná



Fonte: Adaptado de Bronzeri e Bulgacov (2014, p. 87)

Como pode ser observado, a cadeia produtiva do café começa antes do plantio dos pés, e é onde estão os fornecedores de insumos (como sementes e fertilizantes) e máquinas e equipamentos (como plantadeiras e colheitadeiras), para daí então ter início o plantio e posterior colheita. A depender do tipo de café (arábica ou robusta), a produção pode ter foco no café em grão, que será vendido verde, como *commodity*, ou como café diferenciado. Também, pode ser produzido café para ser torrado ou transformado em café solúvel. Em seguida, entram os distribuidores, que podem estar voltados para o mercado nacional ou internacional (BRONZERI; BULGACOV, 2014).

Percebe-se que ela é uma cadeia curta, todavia, composta por um grande número de participantes, são eles: fornecedores de insumos à cafeicultura e o setor industrial a montante da produção agrícola, setor agrícola de produção do café, exportadores de café em grão (verde), indústria de processamento de café torrado e moído e a indústria de processamento de café solúvel. Nesta cadeia, destacam-se três produtos comercializados, o café *in natura*, o café processado (torrado e moído) e o café solúvel (RIBEIRO, 2005) O autor ainda considerou que:

(...) apesar de o país possuir um segmento produtivo cafeeiro (grãos) altamente competitivo, seu setor processador não se encontra desenvolvido o suficiente para atender o mercado externo. No Brasil, as empresas de processamento, moagem e torrefação se desenvolveram voltadas basicamente para o atendimento do mercado interno, sem a estratégia de atendimento e expansão para o mercado externo, portanto, obviamente com baixa capacidade de exportação, apesar de a atividade de processamento ser um processo de baixa intensidade tecnológica, de fácil implementação e que não requer volumosos recursos para a sua implementação. (RIBEIRO, 2005, p. 25).

Oliveira *et al.* (2005) também consideraram este outro caminho para a comercialização do café, por meio da industrialização da produção, que envolve a torra e a moagem dos grãos, além do processo de embalagem. Nesse caso, o café pode ser vendido moído ou como café solúvel (OLIVEIRA *et al.* 2005).

Ainda, é razoável a consideração de Ribeiro (2005) de que a falta de competitividade no segmento processador é baseada na criação e manutenção de marcas e no desenvolvimento de redes de comercialização do produto no exterior, que são onerosas e exigem investimentos em marketing. Não obstante, Saes e Nakazone (2004) observaram que quanto à produção de café em grãos o país é líder mundial, pelo Brasil possuir vantagem competitiva sobre seus concorrentes, como a capacidade de produzir bebidas de tipos variados.

Outra consideração de Ribeiro (2005) foi a necessidade de melhoria competitiva brasileira por meio de mudanças no sistema produtivo, pela adoção de novos métodos de cultivo, colheita e armazenamento, com o intuito de se produzir café de melhor qualidade. Ademais, investimentos em aprimoramento genético do parque cafeeiro do país, que proporcione cultivares mais resistentes a pragas e a doenças, viabilizado por meio de parcerias com Universidades e Institutos de pesquisa.

Vale, Calderaro e Fagundes (2014) observaram o crescimento na produção de café em todo o Estado de Minas Gerais, em especial, na região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, cujo o principal motivador foi a melhoria do índice de produtividade, promovida por investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Mesmo assim, ainda existem obstáculos a serem superados pelos

cafeicultores do cerrado, em especial, quanto a comercialização do café, pelo desconhecimento do cenário econômico, bolsas de cotação do café e falta de assistência técnica especializada (VALE; CALDERARO; FAGUNDES, 2014).

Por fim, destaca-se que a formação de associações e cooperativas de cafeicultores é um meio para superação das dificuldades anteriormente mencionadas, pois há a eliminação de intermediários nas transações. Com isso, aumenta-se o lucro do produtor e é facilitado o processo de compra e pagamento de insumos, defensivos e equipamentos, bem como insere os produtores no mercado (VALE; CALDERARO; FAGUNDES, 2014). Castro Júnior e Andrade (2010), de outra forma, consideraram que a venda de café para as cooperativas pode ser um problema, pela assimetria de informações relativas a preços e à qualidade do café e conseqüente decréscimo no poder de negociação dos produtores.

2.4.3 Comercialização do café

O café apresenta alta volatilidade de preços, pois sua precificação se relaciona diretamente às cotações das bolsas de valores mundiais, as quais oscilam ininterruptamente. Estas variações de preços, por sua vez, são sensíveis a fatores mercadológicos e fatores não sistêmicos. Os primeiros, se referem à especulação no mercado cafeeiro, a ação dos fundos de investimento que, por operarem grandes volumes financeiros, ao mudarem suas posições, causam impacto nas cotações, bem como às modificações nas taxas de câmbio, juros e crises econômicas. Ademais, os estoques de café também representam o cenário favorável ou não do produto, pois refletem sua demanda, logo, estoques em baixa indicam mercado estável e estoques em alta, demonstram fraqueza (REGO; PAULA; 2012).

Já os fatores não sistêmicos estão, majoritariamente, ligados à produção do café, como mudanças climáticas, onde geadas, por exemplo, podem reduzir a oferta do produto e, conseqüentemente, elevam-se os preços (RIBEIRO, SOUSA, ROGERS, 2006; REGO; PAULA, 2012). De forma geral, a atividade agropecuária, apresenta características econômicas diferenciadas em relação aos demais setores da economia pois, além clima, destacam-se os longos períodos de tempo em que determinadas culturas permanecem sem apresentar retorno financeiro, a perecibilidade dos

produtos e a grande variação nos preços no mercado físico e futuro, o que confere à atividade elevado risco em razão do investimento (RIBEIRO; SOUSA, ROGERS, 2006).

Como alternativa às variações no fator preço, faz-se o uso de mercados futuros para administrar os riscos e efeitos das oscilações do câmbio, o que confere maior segurança nas operações (RIBEIRO; SOUSA, ROGERS, 2006; REGO; PAULA, 2012). Além disso, os mercados futuros permitem a diminuição dos custos de transação e aumento da competitividade das cadeias (MARQUES; MELO, 2006). Dessa forma,

Mercados futuros organizados têm como propósito o estabelecimento de contratos futuros, coordenados por bolsas, que visam estabelecer normas e procedimentos de negociação. Uma ação lesiva do mercado representa a variabilidade dos preços dos produtos transacionados. A variabilidade de preços induz à busca de proteção contra riscos, no caso dos mercados futuros, por meio do uso de derivativos. (RIBEIRO, SOUSA, ROGERS, 2006, p. 14).

Os derivativos são instrumentos financeiros que dependem do valor de outro ativo, isto é, não apresentam valor próprio, logo, derivam-se do valor de um bem básico, como de *commodities*. Em vez dos próprios ativos serem negociados, os investidores se valem de contratos e assumem compromissos de pagamento e entregas físicas futuras. De forma geral, as vantagens deste tipo de operação financeira são maior atração ao capital de risco, proteção às variações adversas nos preços, estímulo a liquidez no mercado físico, melhor gerenciamento de riscos e a possibilidade de realizar negócios de maior porte com volume relativamente pequeno de capital (ASSAF NETO, 2012).

Os contratos futuros, também denominados de contratos de derivativos, são compromissos de compra e venda futura, os quais indicam o que é negociado, prazo, local de entrega e recebimento e especificações do produto (MARQUES; MELO, 2006). Todos os termos do contrato são padronizados, exceto o preço, que é determinado pela oferta e pela demanda (CME GROUP, 2011). Por meio deles, o risco é dividido entre os agentes econômicos e a relação entre oferta e demanda influencia na formação futura dos preços (RIBEIRO; SOUSA, ROGERS, 2006).

No agronegócio, o uso de mercado de futuros pelos produtores rurais, cooperativas, agroindústrias, indústrias de insumo e exportadores, se deve pela busca de maior eficiência na comercialização, a qual está associada ao conhecimento e ao uso de ferramentas na redução de riscos na produção e na formação de preços. Neste sentido, os mercados de derivativos agropecuários permitem a

fixação de preços a qualquer momento, com o intuito de se aproveitar as melhores oportunidades do mercado (MARQUES; MELO, 2006).

Pelo mercado de futuros possibilitar a negociação de contratos e compromissos de compra e venda de um produto específico, a determinado preço, eles funcionam como garantia para o produtor rural e para as empresas processadoras em operações de *hedge* de preço, pois eliminam incertezas à época de comercialização da safra. Nesta operação, se trava o preço de compra ou venda de uma mercadoria. Contudo, para que estes mecanismos de garantia de preços sejam efetivos é necessário que haja liquidez no mercado, expressa pela possibilidade de entrada e saída dele. Assim, o preço destes contratos é a cotação para uma data futura, que reflete as expectativas dos participantes do mercado sobre condições previstas de oferta e demanda (MARQUES; MELO, 2006). A comercialização dos cafés especiais foge à lógica acima descrita, pois necessita que cada lote seja negociado quase que individualmente (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 2001).

2.4.4 Cafés especiais

Não há uma definição precisa para os cafés especiais, usualmente, sua definição está vinculada à qualidade da bebida e aos parâmetros que envolvem variedades, origem, tratamentos culturais e pós-colheita, bem como as condições em que os grãos são produzidos. Por isso, a qualidade do café está associada a aspectos tangíveis, como propriedades físicas, sensoriais e locacionais e aspectos intangíveis, como condições tecnológicas, ambientais e sociais da produção dos grãos. Logo, há a possibilidade de se melhorar a qualidade do produto por meio de mudanças no processo produtivo (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 2001).

Ao considerar a melhora da qualidade do grão associada às regiões em que foram cultivados, é levado em consideração as características do solo, clima, altitude e temperatura. Também, é possível diferenciar o produto por meio da denominação de origem (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 2001). Além disso, Zylbersztajn e Farina (2001), ao conceituarem os cafés especiais, concluíram que:

O conceito de cafés especiais está intimamente ligado ao prazer proporcionado pela bebida. Destacam-se por algum atributo específico associado ao produto, ao processo de produção ou ao serviço a ele associado. Diferenciam-se por características como qualidade superior da bebida, aspecto dos grãos, forma de colheita, tipo de preparo, história, origem dos plantios, variedades raras e quantidades limitadas, entre outras. Podem também incluir

parâmetros de diferenciação que se relacionam à sustentabilidade econômica, ambiental e social da produção, de modo a promover maior equidade entre os elos da cadeia produtiva. Mudanças no processo industrial também levam à diferenciação, com adição de substâncias, como os aromatizados, ou com sua subtração, como os descafeinados. A rastreabilidade e a incorporação de serviços também são fatores de diferenciação e, portanto, de agregação de valor. (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 2001, p.15-16).

A região Cerrado Mineiro, se destaca por ter sido pioneira no Brasil ao investir nos atributos positivos dos cafés cultivados em sua região, por meio da certificação de origem (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 2001). A diferenciação empreendida no Cerrado Mineiro agregou valor ao café e agradou o mercado consumidor, por isso o café produzido nesta localidade e que possui o certificado de origem é melhor remunerado que o café convencional. Ademais, esta região se beneficia da redução nos custos de produção pela eficiência tecnológica e dos processos produtivos, bem como pelo volume de sua produção (PEREIRA *et al.*, 2008).

A decisão para produzir cafés especiais deve ser tomada a partir da identificação de demanda pelo mercado e da adoção de tecnologias e técnicas para melhoria da produtividade, para que se reduza custos, minimize os defeitos da bebida e para que haja ganhos em qualidade. Além disso, são necessários esforços de marketing e de pesquisa e desenvolvimento para sustentar a participação no mercado, haja vista que os preços superiores em determinados nichos atraem concorrentes e os incentivam a copiar a oferta bem-sucedida. Dessa forma, a vantagem competitiva está associada à divulgação do produto e a adoção de aspectos inovadores em relação aos concorrentes (PEREIRA *et al.*, 2010).

Os próprios cafeicultores consideram que a produção de cafés especiais é vantajosa pelo maior preço de venda, relacionamento diferenciado com compradores, maior facilidade de acesso ao mercado internacional e menor dependência dos canais tradicionais de comercialização. E a principal desvantagem é o aumento dos custos de produção, associados às mudanças no sistema produtivo, que visa elevar o padrão de qualidade dos grãos (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 2001).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A ciência é o conhecimento gerado por meio de processos nos quais se empregam métodos científicos, por isso, a investigação científica depende de procedimentos intelectuais e técnicos para atingir seus objetivos. O método científico, por sua vez, envolve um conjunto de processos e operações mentais que se emprega na investigação e que fornece bases lógicas à pesquisa, com o intuito de que as suposições geradas sejam prováveis (HAIR JR. *et al.*, 2005; FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2013).

Dessa maneira, ao propor investigar quais foram as estratégias da internacionalização adotadas e como foram implementadas pelas cooperativas agropecuárias de café da Região do Cerrado Mineiro, reconhece-se que são necessários métodos que conduzam a investigação empírica e que estes métodos possuem limitações, o que exige, por parte do pesquisador, esforço para “buscar nas fontes de evidência elementos que, de forma coerente, permitam construir conclusões consistentes com o objeto estudado” (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2013, p. 4).

Por se tratar de uma pesquisa científica, o desenvolvimento deste trabalho foi um processo sequencial em etapas, elaborado para buscar explicações acerca do fenômeno estudado, as quais foram descritas neste capítulo. Algumas destas etapas foram executadas concomitantemente, por não haver rigidez em se terminar uma etapa para que se comece a próxima, como considerado por Hair Jr *et al.* (2005).

3.1 Especificação do problema

A partir do referencial teórico-empírico e do problema de pesquisa propostos, surgiram, *a priori*, perguntas de pesquisa que encaminham os esforços deste trabalho para encontrar respostas para a pergunta de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos, bem como auxiliaram na formulação dos roteiros de entrevistas utilizados na busca de explicações acerca do fenômeno estudado. Abaixo são descritas estas perguntas de pesquisa.

3.1.1 Perguntas de pesquisa

- a) Quais foram as estratégias de internacionalização adotadas?
- b) Quais foram os fatores que influenciaram na decisão da cooperativa por adotarem determinada estratégia de internacionalização?
- c) Quais foram as ações adotadas pela cooperativa para se internacionalizar? Os objetivos da cooperativa ao internacionalizar-se foram atingidos? Quais foram? Quais não foram?

3.2 Modelo conceitual da pesquisa

Algumas abordagens teóricas foram consideradas para o desenvolvimento do modelo conceitual desta pesquisa. Primeiramente, fez-se uma revisão da literatura sobre estratégia, na seção de organização e ambiente, ademais daquela que abrangeu a Teoria das Capacidades Dinâmicas. Esta última teoria, das Capacidades Dinâmicas, por sua relevância e atualidade, foi utilizada como principal delimitadora do material de coleta de dados da pesquisa.

Em sequência, foram apresentadas teorias e modelos acerca das estratégias de internacionalização, com o intuito de responder à pergunta de pesquisa proposta. Por último, apresentou-se conceitos sobre cooperativas agropecuárias para delimitar o *locus* de pesquisa e elucidar peculiaridades deste tipo organizacional. Dessa forma, buscou-se satisfazer a consideração de Farias Filho e Arruda Filho (2013, p.4) que a geração de conhecimento “só é possível quando se opera uma teoria, um método e um conjunto de técnicas aplicado à empiria”. O Quadro 1 relaciona os principais temas abordados no referencial teórico-empírico e os autores utilizados na construção do texto.

Quadro 1 - Relação dos principais temas e autores utilizados na formulação do referencial teórico-empírico

Tema	Autores
Organização e ambiente	Penrose (2006); Porter (1980); Wernerfelt (1984); Barney (1991); Grant (1991); Prahalad e Hamel (1990); Mahoney e Pandian (1992); Peteraf (1993); Kor; Mahoney (2004); Mintzberg (2007).
Teoria das Capacidades Dinâmicas	Teece, Pisano e Shuen (1997); Eisenhardt e Martin (2000); Teece (2007); Helfat e Peteraf (2009); Peteraf, Di Stefano e Verona (2013); Meirelles; Camargo (2014).
Estratégias de internacionalização	Vernon (1966, 1979); Dunning (1977, 1980, 1988); Porter (1980, 1999); Johanson e Vahlne (1977, 2009); Agarwal e Ramaswami (1992); Rocha e Almeida (2006)
Cooperativas agropecuárias	Batalha e Silva (2001); Zylbersztajn e Farina (2001); Zylbersztajn (2002); Bialoskorski Neto (2002).

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

O intuito da apresentação deste modelo conceitual é auxiliar o leitor no entendimento de como a teoria foi utilizada na elaboração da estratégia de pesquisa e análise dos dados e, também, para demonstrar como cada teoria contribuiu para que fosse respondida à pergunta de pesquisa, bem como alcançadas as respostas para o objetivo geral e os objetivos específicos propostos.

3.2.1 Definição constitutiva e operacional

Com o mesmo intuito que foi apresentado o modelo conceitual de pesquisa, de auxiliar a leitura e compreensão do trabalho, foram definidos e pormenorizados os termos mais recorrentes neste texto. Segundo Creswell (2007), os pesquisadores definem os termos de pesquisa para auxiliar os leitores na compreensão precisa deles, especialmente em dissertações, nas quais eles geralmente são definidos em uma seção especial. Nesta pesquisa, adotou-se a definição constitutiva para descrever os termos de acordo com a teoria e a definição operacional para evidenciar como ele será pesquisado.

a) Fatores do ambiente externo

Definição constitutiva

Os fatores do ambiente externo compreendem o ambiente competitivo das cooperativas e os elementos extrínsecos que podem impulsionar, retardar ou limitar o processo de internacionalização, tais como acesso a canais de venda e distribuição da produção, ameaças e oportunidades do setor, custos de transporte (PORTER, 1980) e acesso a informações, recursos, competências e habilidades externas (WERNERFELT, 1984; GRANT, 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Definição operacional

Os dados referentes a esta categoria foram obtidos por meio de dezesseis entrevistas semiestruturadas, da seguinte maneira: três delas com gestores das duas cooperativas internacionalizadas filiadas à Federação dos Cafeicultores do Cerrado, por meio do Roteiro de Entrevista I (Apêndice A); duas com gestores de duas cooperativas não internacionalizadas, que tem como foco a comercialização de café, por meio do Roteiro de Entrevista IV (Apêndice D); duas com um membro e com o superintendente da Federação dos Cafeicultores do Cerrado, respectivamente, Roteiro de Entrevista II (Apêndice B); quatro entrevistas com cooperados filiados

às duas cooperativas internacionalizadas, dois de cada uma, Roteiro de Entrevista III (Apêndice C); e cinco entrevistas complementares (Apêndice E).

b) Fatores do ambiente interno

Definição constitutiva

Os fatores do ambiente interno compreendem todos os elementos intrínsecos à organização que podem impulsionar, retardar ou limitar o processo de internacionalização, tais como a linha de produtos, qualidade das mercadorias produzidas, diferenciação da produção e do produto, perfil de ativos (PORTER, 1980), habilidades e recursos tangíveis ou intangíveis internos (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1991), condições históricas do desenvolvimento da empresa, patentes, rotinas, processos e mecanismos de aprendizagem (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Definição operacional

Idem à definição operacional para os fatores do ambiente externo supramencionado.

c) Capacidades dinâmicas

Definição constitutiva

As capacidades dinâmicas advêm de uma abordagem integrativa de conceitos de estratégia empresarial (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) e são um conjunto de comportamentos, capacidades, habilidades, rotinas, processos e mecanismos de aprendizagem (MEIRELLES; CAMARGO, 2014) que permitem que uma organização desenvolva padrões de atividades, bem como modifique suas rotinas, e conseqüentemente, melhore sua performance (ZOLLO; WINTER, 2002; WINTER, 2003). Além disso, são idiossincráticas quanto ao seu desenvolvimento (EISENHARDT; MARTIN, 2000) e relacionadas à sua construção histórica (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; HELFAT; PETERAF, 2009). E o caráter dinâmico decorre de ela poder ser utilizada repetidas vezes e não como uma solução pontual (ZOLLO; WINTER, 2002; WINTER, 2003).

Definição operacional

Idem à definição operacional para os fatores do ambiente externo e para os fatores do ambiente interno supramencionados.

d) Estratégia de Internacionalização

Definição constitutiva

A estratégia de internacionalização é um caminho para a expansão de mercados para além das fronteiras nacionais (VERNON, 1966; JOHANSON; VAHLNE, 1977; DUNNING, 1980; 1988). Como são vários os caminhos, diferentes autores elaboraram teorias acerca da trajetória da organização no processo de internacionalização. As teorias de internacionalização abordadas neste texto foram o Modelo do Ciclo de Vida do Produto no ambiente internacional (VERNON, 1996), os Modelos do Paradigma Eclético (DUNNING, 1980;1988), a Teoria da Escolha Adaptativa (LAM; WHITE, 1999), o Modelo Diamante (PORTER, 1999) e os Modelos da Escola Nórdica de Negócios Internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977; 2009).

Definição operacional

Os dados referentes a esta categoria foram obtidos por meio de nove entrevistas semiestruturadas, da seguinte maneira: duas delas com dois membros da Federação dos Cafeicultores do Cerrado, por meio do Roteiro de Entrevista II (Apêndice B); três com os gestores das duas cooperativas que se internacionalizaram, Roteiro de Entrevista I (Apêndice A); e as outras quatro com cooperados das cooperativas internacionalizadas, dois de cada uma, Roteiro de Entrevista III (Apêndice C). Além disso, foram analisados documentos internos das cooperativas internacionalizadas e da FCC, como materiais gráficos utilizados para promover os projetos correlatos à internacionalização.

3.2.2 Definição de outros termos relevantes

a) Estratégia

É definição de objetivos em longo prazo de uma empresa e a adoção de ações e alocação de recursos para atingi-los (CHANDLER, 1962); são as “regras de decisão e diretrizes” da organização (ANSOFF, 1977, p.87); é a definidora da direção das organizações (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1994).

b) Cooperativa agropecuária

Cooperativas agropecuárias são sociedades “formadas por produtores rurais e têm como finalidade organizar a produção de seus associados em maior escala, garantindo melhor preço na comercialização dos produtos” (OCEMG, 2014, p. 10).

c) Cooperativa de café

Uma cooperativa de café é um tipo de cooperativa agropecuária que tem o café em seu portfólio de negócios (OCEMG, 2013).

3.3 Delimitação e desenho da pesquisa

Santos (2005) considera que o objetivo de qualquer movimento intelectual é encontrar respostas inéditas às necessidades humanas e, para isso, depende-se de passos intermediários em relação ao fenômeno estudado. Ao optar por determinada técnica de pesquisa, o pesquisador deve considerar o problema de pesquisa em si, suas experiências pessoais e o público para quem o trabalho é redigido (CRESWELL, 2007). Para aclarar tanto o objeto de estudo desta pesquisa, quanto os meios de acesso, coleta, tratamento e análise dos dados, foram discriminados, nesta seção, o delineamento e o desenho da pesquisa, e também, as limitações do trabalho.

3.3.1 Delineamento da pesquisa

O objetivo geral deste trabalho, de identificar e analisar quais foram as estratégias de internacionalização adotadas pelas cooperativas agropecuárias de café da Região do Cerrado Mineiro, e como elas foram implementadas, que foi fracionado em objetivos específicos de estabelecer um diálogo entre as teorias de internacionalização e a Teoria das Capacidades Dinâmicas para identificar e analisar as estratégias de internacionalização destas cooperativas, bem como de identificar e analisar os fatores externos e internos que influenciaram nas estratégias de internacionalização adotadas: impulsores, retardadores ou limitadores e analisar como as estratégias foram implementadas, conduziu para que se utilizasse nesta pesquisa paradigma funcionalista e abordagem qualitativa.

Justifica-se a escolha do paradigma funcionalista por este tratar da ordem social de forma objetiva, sendo assim, as características encontradas nos relacionamentos sociais o são de forma empírica e podem ser identificadas, estudadas e medidas (BURRELL; MORGAN, 1979). E a abordagem qualitativa, por ela representar uma maneira de se entender a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 1999), como a formulação de estratégias, e por representar “a tentativa de compreensão detalhada de significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados” (RICHARDSON, 1999, p. 90). Além disso, a serventia desta abordagem advém da aproximação do sujeito ao mundo real, que não pode ser expressa em números (SILVA; MENEZES, 2005), e por ser uma opção do investigador (RICHARDSON, 1999).

O objetivo geral e os objetivos específicos supramencionados delineiam a pesquisa como descritiva e analítica. Descrever um processo é levantar as características conhecidas que compõe um fenômeno, e analisar, é criar uma teoria aceitável a respeito dele, ao identificar os fatores que contribuem para sua ocorrência ou que o determina (SANTOS, 2005).

Os aspectos identificados, descritos e analisados advieram de dados coletados por meio de estudo de casos múltiplos de cinco cooperativas agropecuárias que tem foco na comercialização de café, sendo quatro ativas e filiadas à Federação dos Cafeicultores do Cerrado, controladora da denominação de origem e marca Região do Cerrado Mineiro, e outra que está em processo de encerramento de atividades, que era igualmente federada, além de dados fornecidos pela própria FCC.

Yin (2015, p. 17-18), ao abordar o estudo de caso, considera que:

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes. (...) A investigação do estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e análise de dados. (YIN, 2015, p.17-18, adaptado).

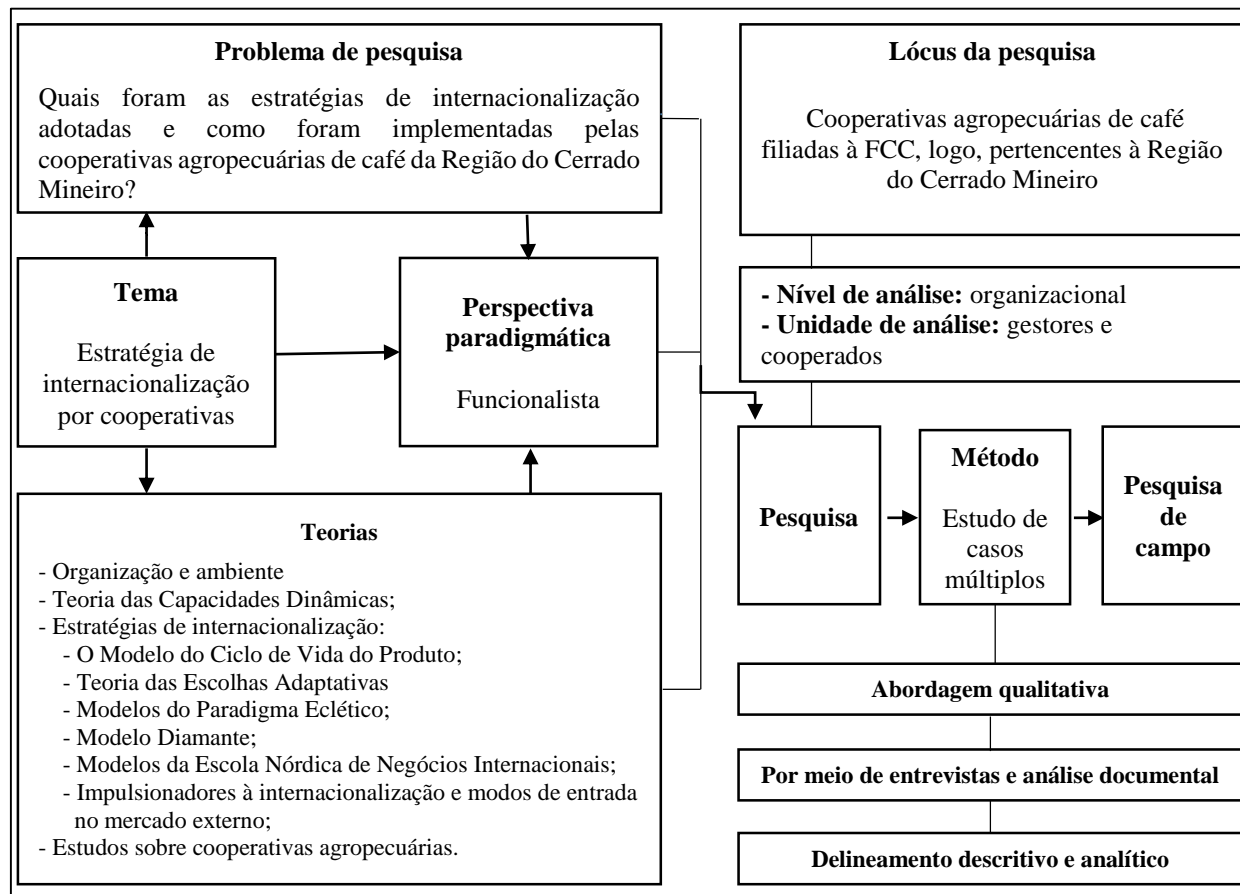
O estudo de caso pode tomar a forma de casos múltiplos, como nos estudos em Administração (CESAR, 2005), neste formato, seu relatório completo “consistirá nos casos únicos, geralmente separados em capítulos ou seções” (YIN, 2015, p. 188), além de um capítulo ou seção adicional cobrindo as análises e resultados entre os casos, um conjunto único de conclusões *cross-case* (YIN, 2015). A escolha dos casos é definida por aqueles que representam o fenômeno (MILES;

HUBERMAN, 1994), segundo critérios predefinidos de importância para o estudo (PATTON, 2002) e é considerada uma escolha do projeto de pesquisa (YIN, 2015).

3.3.2 Desenho da pesquisa

Miles e Huberman (1994) consideraram a importância do desenho da pesquisa, pois ele favorece a solidez do estudo. Um bom desenho se desenvolve em torno de uma pergunta de pesquisa clara, composto da própria pergunta de pesquisa, perspectiva paradigmática, teoria que o embasa, bem como o método, local da pesquisa e seus participantes (FLICK, 2009).

Figura 7 - Desenho de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

O objetivo desta representação visual (Figura 7) é auxiliar na compreensão de como a pesquisa foi estruturada, agora, integrando a teoria com a estratégia de pesquisa e análise.

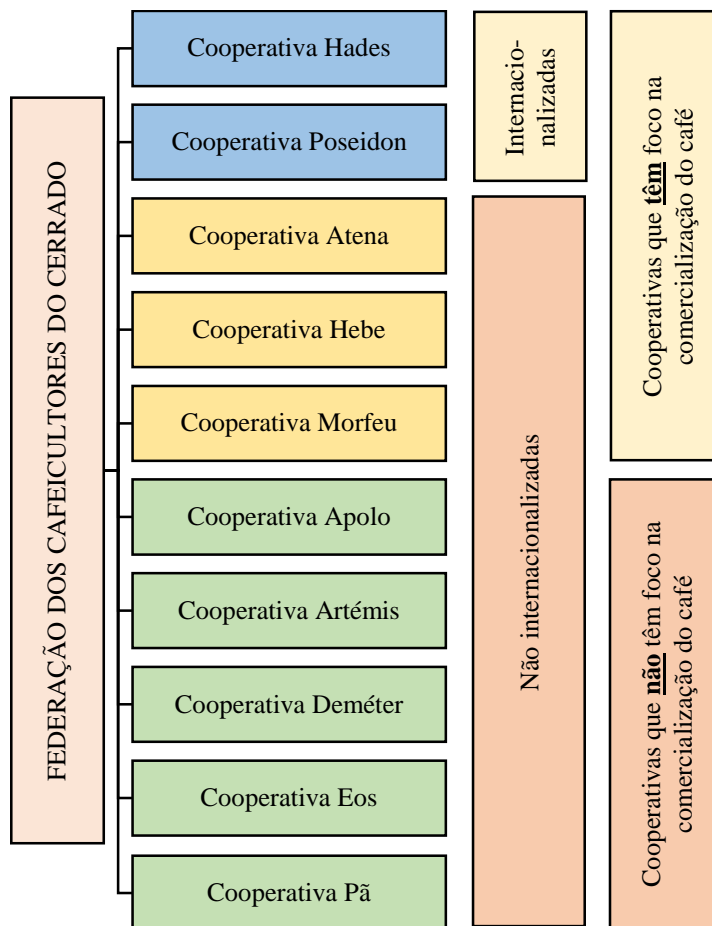
3.3.3 Objeto de estudo

A Federação dos Cafeicultores do Cerrado, possui, atualmente, nove cooperativas em atividade. No ano de 2014, quando se elaborou a pergunta de pesquisa deste trabalho, idem, contudo, não eram as mesmas nove. Ocorreu que no decorrer do ano de 2015, uma delas anunciou o processo de encerramento de suas atividades comerciais e outra ingressou na Federação. Não obstante, considerou-se, nesta pesquisa, as dez cooperativas, visto que, aquela que está em processo de encerramento de suas operações se internacionalizou, logo, pôde-se obter respostas quanto as suas estratégias de internacionalização.

Já foram mencionadas quantas são as cooperativas que compõem a Federação dos Cafeicultores do Cerrado, bem como o número de entrevistas realizadas, omitindo-se os nomes das cooperativas e categorizando-as como cooperativas de café internacionalizadas e não internacionalizadas. Para melhor entendimento de quais são as cooperativas membros da Federação de Cafeicultores do Cerrado, bem como para facilitar a descrição e análise dos dados obtidos de cada caso e discriminar quais foram os casos estudados, montou-se a Figura 8.

Ainda, como foi solicitado pela maioria dos entrevistados para que se omitisse o nome tanto da cooperativa quanto seu próprio nome, optou-se por generalizar a omissão e substituir os nomes das cooperativas por nomes de divindades gregas, e dos entrevistados, pela sua posição na organização.

Figura 8 - Relação das cooperativas da Federação de Cafeicultores do Cerrado



Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Dentre as dez cooperativas acima descritas, duas delas passaram pelo processo de internacionalização e tem foco na comercialização do café, que são a Cooperativa Hades e Cooperativa Poseidon, a primeira, é a cooperativa que está em processo de encerramento de suas atividades. Outras três, mesmo não sendo internacionalizadas, têm como principal foco a comercialização do café, que são a Cooperativa Hebe, Cooperativa Atena e Cooperativa Morfeu.

As cinco outras cooperativas restantes da Federação não têm como principal foco a comercialização do café, dado obtido por meio da entrevista com o Superintendente da Federação dos Cafeicultores do Cerrado e, portanto, não foram consideradas como *corpus* de pesquisa, são elas: Cooperativa Apolo, Cooperativa Artémis, Cooperativa Deméter, Cooperativa Eos e Cooperativa Pã. A título de curiosidade, foi a Cooperativa Artémis que ingressou na Federação em 2015.

3.3.4 Dados: fonte, coleta, tratamento e análise

Como considerado na seção do objeto de estudo, as fontes de dados foram as cooperativas internacionalizadas e não internacionalizadas que têm foco na comercialização do café, filiadas à Federação de Cafeicultores do Cerrado, bem como a própria Federação. Entende-se como fonte os lugares e as situações nas quais seja possível extrair as informações de que se precisa (SANTOS, 2005).

Na coleta de dados, há o estabelecimento das fronteiras do estudo, bem como a indicação das maneiras como as informações serão coletadas, por meio de observações, entrevistas, documentos e materiais visuais, e se estabelece o protocolo de registro de informações. Para isso, devem ser indicados os locais ou as pessoas selecionadas para o estudo, ademais da indicação do tipo ou tipos de dados a serem coletados (CRESWELL, 2007). Nesse sentido, os dados foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, como descritos na Tabela 1 e, também, por meio de documentos e dos próprios sítios na internet das cooperativas estudadas e da Federação dos Cafeicultores do Cerrado.

O “documento é o nome genérico dado às fontes de informação bibliográficas que ainda não receberam organização e tratamento analítico para publicação” e podem ser tabelas estatísticas, relatórios, documentos informativos, fotografias, correspondência, dentre outros (SANTOS, 2005, p. 32). Já a entrevista é um meio de obtenção de informações de um entrevistado acerca de determinado assunto ou problema e a caracterização semiestruturada é por ela ser conduzida por meio de um roteiro previamente estabelecido, contudo, sem demasiada rigidez, o que confere ao entrevistador a liberdade de explorar mais amplamente algumas questões (RICHARDSON, 1999; SANTOS, 2005; VERGARA, 2005).

Tabela 1 – Descrição das entrevistas

Lócus	Q. de entrevistas	Posição	Ordem das entrevistas	Data	Duração	Meio	Q. páginas transcritas
Federação dos Cafeicultores do Cerrado	2	- Superintendente-FCC	Entrevista 3	22/10/15	34min36s	Skype	8
		- Membro-FCC	Entrevista 2	06/10/15	57min47s	Skype	11
Cooperativa Hades	4	- Presidente-CH	Entrevista 5	24/11/15	1h10min 26s	Presencial	18
		- Gestor do departamento de cafés-CH	Entrevista 1	18/09/15	1h53min 41s	Presencial	23
		- Cooperado 1-CH	Entrevista 6	24/11/15	27min29s	Presencial	5
		- Cooperado 2-CH	Entrevista 8	24/11/15	24min31s	Presencial	5
Cooperativa Poseidon	3	- <i>Trader</i> -CP	Entrevista 9	28/11/15	43min50s	Skype	14
		- Cooperado 1-CP	Entrevista 10	17/12/15	19min17s	Telefone	6
		- Cooperada 2-CP	Entrevista 11	21/12/15	11min17s	Telefone	3
Cooperativa Atena	1	- Superintendente-CA	Entrevista 7	24/11/15	3min01s	Presencial	1
Cooperativa Hebe	1	- Gestor do setor de classificação de cafés-CHB	Entrevista 4	19/11/15	4min38s	Telefone	1
Cooperativa Morfeu	0	Recusa da Superintendente-CM em conceder a entrevista		-	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Em síntese, foram acessadas cinco cooperativas agropecuárias que têm foco na comercialização do café e a Federação dos Cafeicultores do Cerrado, sendo que o primeiro contato para realização das entrevistas se deu via telefone e ou e-mail, no qual foi indagado a concessão ou não da entrevista, bem como se justificou que a mesma tem finalidade acadêmica. O primeiro resultado foi a realização de 11 entrevistas, coletadas entre os dias 18 de setembro de 2015 e 21 de dezembro de 2015, com duração total de 6h50min33s e que, quando transcritas, perfizeram 95 páginas. Destas entrevistas, foram realizadas cinco presenciais, três via Skype e três por telefone.

O Skype é um *software* gratuito da Microsoft que permite a realização de chamadas com áudio e vídeo, ademais de envio de mensagens, por meio da internet (MICROSOFT, 2015). Para as entrevistas realizadas por telefone, foi utilizado o aplicativo *Automatic Call Recorder*, também gratuito, obtido na loja *online* Google Play, que viabiliza as chamadas serem gravadas e salvas, tanto no próprio aparelho celular quanto em computadores (GOOGLE PLAY, 2015). E o *software* de transcrição de entrevistas utilizado foi o *Express Scribe* (NHC, 2015).

Os entrevistados foram acessados como descrito na Tabela 2. Faz-se aqui o registro da dificuldade em obter as informações da Cooperativa Morfeu, que desde o primeiro contato, em 04 de novembro de 2015, até o encerramento da coleta, em 21 de dezembro de 2015, foram diversas as tentativas de entrevistar a Superintendente-CM, que havia aceitado participar da pesquisa, e depois mudou de ideia.

Tabela 2 - Meio de acesso aos entrevistados

Lócus	Posição	Ordem das entrevistas	Meio de acesso aos entrevistados
Federação dos Cafeicultores do Cerrado	- Superintendente-FCC	Entrevista 3	Indicado pelo Membro-RCM
	- Membro-FCC	Entrevista 2	Indicado pela orientadora do trabalho.
Cooperativa Hades	- Presidente-CH	Entrevista 5	Contato direto pelo pesquisador
	- Gestor do departamento de cafés-CH	Entrevista 1	Indicado pela orientadora do trabalho.
	- Cooperado 1-CH	Entrevista 6	Contato direto pelo pesquisador
	- Cooperado 2-CH	Entrevista 8	Contato direto pelo pesquisador
Cooperativa Poseidon	- <i>Trader</i> -CP	Entrevista 9	Indicado pelo Superintendente-FCC
	- Cooperado 1-CP	Entrevista 10	Indicado pelo <i>Trader</i> -CP
	- Cooperada 2-CP	Entrevista 11	Indicada pelo Cooperado 1-CP
Cooperativa Atena	- Superintendente-CA	Entrevista 7	Contato direto pelo pesquisador
Cooperativa Hebe	- Gestor do setor de classificação de cafés-CHB	Entrevista 4	Contato direto pelo pesquisador
Cooperativa Morfeu	Recusa da Superintendente-CM em conceder a entrevista		Contato direto pelo pesquisador

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Para a condução destas entrevistas, foram elaborados quatro roteiros:

- a) **Roteiro de Entrevista I:** para os gestores das cooperativas internacionalizadas, com o intuito de responder à pergunta de pesquisa proposta (Apêndice A);
- b) **Roteiro de Entrevista II:** para os gestores da Federação dos Cafeicultores do Cerrado, com o mesmo intuito do Roteiro de Entrevista I, agora valendo-se da visão geral sobre o processo de internacionalização (Apêndice B);
- c) **Roteiro de Entrevista III:** para os cooperados das cooperativas internacionalizadas, que objetivou entender o processo de internacionalização sob a ótica do cooperado, que é dono da cooperativa, fornecedor e cliente ao mesmo tempo e, por vezes, ainda é o gestor (Apêndice C);
- d) **Roteiro de Entrevista IV:** para os gestores das cooperativas não internacionalizadas, com o intuito de entender o porquê de não se internacionalizar, além de indagar a possível internacionalização, no futuro (Apêndice D).

Além dos roteiros acima descritos, foi elaborado o Roteiro de Entrevista Complementar (Apêndice E), pois durante a análise dos dados, pelas respostas obtidas por meio dos outros roteiros, surgiu a necessidade de novas informações a respeito de aspectos da infraestrutura das cooperativas analisadas. Dessa maneira, na Tabela 3, foram especificados os detalhes de cada uma destas novas entrevistas.

Tabela 3 – Descrição das entrevistas – Roteiro de Entrevista Complementar

Lócus	Q. de entrevistas	Posição	Ordem das entrevistas	Data	Duração	Meio	Q. páginas transcritas
Cooperativa Hades	1	- Presidente-CH	Entrevista 16	04/01/16	2min39s	Telefone	1
Cooperativa Poseidon	1	- Assessora de Comunicação-CP	Entrevista 12	04/01/16	2min01s	Telefone	1
Cooperativa Atena	1	- Gerente Administrativo-CA	Entrevista 14	04/01/16	3min47s	Telefone	1
Cooperativa Hebe	1	- Gestor do setor de classificação de cafés-CHB	Entrevista 13	04/01/16	2min49s	Telefone	1
Cooperativa Morfeu	1	- Gerente de Controladoria-CM	Entrevista 15	04/01/16	2min25s	Telefone E-mail	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

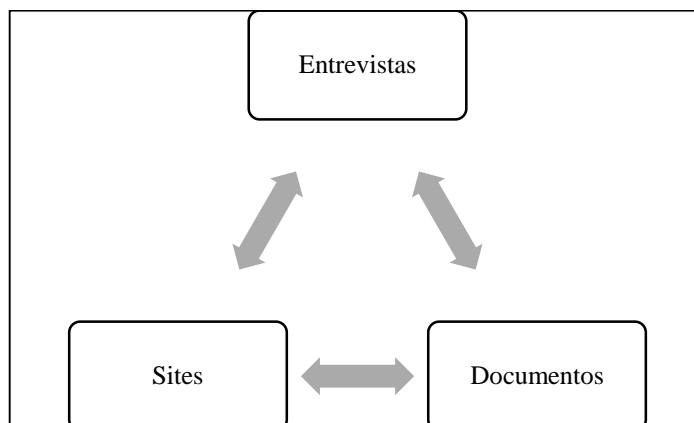
O Roteiro de Entrevista Complementar resultou em mais cinco entrevistas, algumas com entrevistados diferentes daqueles respondentes indicados na Tabela 1. As durações destas novas entrevistas somaram 13min41s e que, transcritas, perfizeram 5 páginas, todas realizadas por telefone. Logo, no total, as durações das 16 entrevistas perfizeram 7h04min14s e 100 páginas transcritas.

Chama-se atenção para a aplicação do Roteiro de Entrevista Complementar à Cooperativa Morfeu. Neste, além das respostas almeçadas, foi possível compreender, em termos gerais, a resistência da Superintendente-CM em responder o Roteiro de Entrevista III. A Gerente de Controladoria, por telefone, se dispôs a fornecer as respostas pleiteadas, no entanto, solicitou que o pedido fosse realizado via e-mail e esclareceu que houve um episódio desagradável na Cooperativa Morfeu que os exige maior atenção ao fornecer dados da cooperativa.

Para validação dos dados obtidos, utilizou-se a técnica de triangulação de dados, que é uma estratégia de pesquisa pautada na utilização de vários métodos para investigar um mesmo fenômeno, com o intuito de determinar a posição do objeto de estudo a partir de diversos pontos de referência. Dessa maneira, a validade advém da triangulação de diversas fontes de dados, ao estudar o problema de pesquisa posto a partir de diferentes momentos, locais e informantes (VERGARA, 2005). Para Creswell (2007, p. 200), a triangulação de dados é a obtenção “de diferentes fontes de informação de dados, examinando evidências das fontes e usando-as para criar uma justificativa coesa para os temas”.

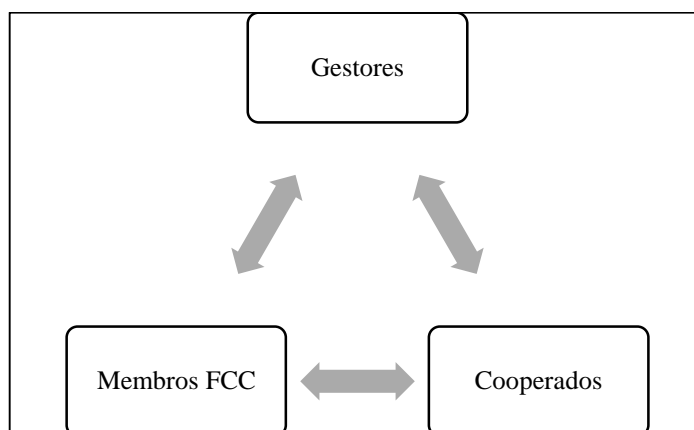
Nesta pesquisa, foram triangulados os dados coletados por meio das entrevistas semiestruturadas, sites institucionais e demais sites correlatos ao tema e documentos das organizações estudadas, físicos e virtuais (Figura 9). Além disso, foi feita a triangulação de respondentes, por meio das entrevistas realizadas com os gestores das cooperativas internacionalizadas e não internacionalizadas, membros da Federação de Cafeicultores do Cerrado e pelos produtores rurais das cooperativas internacionalizadas (Figura 10), e triangulação de teorias, por meio das teorias econômicas sobre internacionalização, abordagem comportamental de internacionalização e Teoria das Capacidades dinâmicas (Figura 11).

Figura 9 - Triangulação de dados



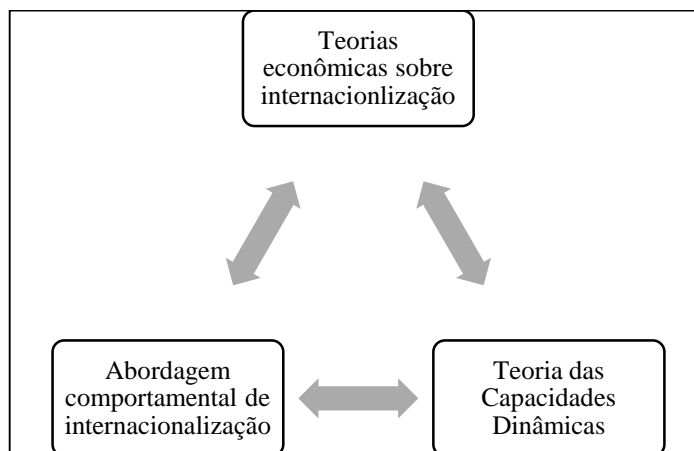
Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Figura 10 - Triangulação de respondentes



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Figura 11 - Triangulação de teorias



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Por fim, a análise dos dados obtidos foi feita por meio da técnica de análise de conteúdo, que segundo Vergara (2005), atenta-se para descrições numéricas das características encontradas, bem como por identificar e analisar tipos, qualidades e distinções nos textos, também, por estabelecer conexões entre elementos estatísticos e análise qualitativa dos materiais (BAUER; 2002). Ainda, a análise de conteúdo é utilizada para que se identifique o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2005) e, para Bardin (2009), a análise de conteúdo é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2009, p.42).

Além disso, esta técnica se aplica a transcrições de entrevistas e documentos (BAUER, 2002; BARDIN, 2009). Ao focar a fonte, o texto é um meio de expressão e, com isso, a análise de conteúdo se refere à coisa a ser explicada. Seus procedimentos reconstróem representações em duas principais dimensões, a sintática e a semântica. A primeira enfoca nos transmissores de sinais e suas inter-relações, nos meios de expressão e influência, isto é, a frequência das palavras e sua ordenação, o vocabulário, tipos de palavras e características gramaticais e estilísticas. Já a segunda, foca na relação entre os sinais e seus sentidos denotativos e conotativos. Esta técnica de análise pode ser usada para reconstruir mapas de conhecimento à medida que eles são corporificados no texto e na construção de índices ao relacionar um fenômeno a outro (BAUER, 2002).

3.3.5 Limitações da pesquisa

Como limitações da pesquisa, primeiramente, apontam-se as próprias imperfeições das entrevistas, como a falta de motivação do entrevistado em responder algumas perguntas, sua má interpretação e fornecimento de informações incompletas, consciente ou inconscientemente. Ademais, inabilidade ou incapacidade do entrevistado em responder adequadamente as perguntas, por falta de vocabulário ou conhecimento e, ainda, por possíveis influências das opiniões pessoais do pesquisador. Deve-se considerar, também, que esta pesquisa retrata um dado momento no tempo de vida das organizações pesquisadas e não toda sua história e que o pesquisador não é *expert* em café, logo, pode ser que tenha deixado passar algum dado importante.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O capítulo de descrição e análise dos dados foi dividido em seis seções. Na primeira, foram expostas e discutidas as características, objetivos e estratégias da Federação dos Cafeicultores do Cerrado, por meio da Região do Cerrado Mineiro, para as cooperativas federadas, bem como foram descritas e analisadas as entrevistas realizadas com os membros desta federação. Nas duas seções subsequentes, foram igualmente descritas e analisadas as cooperativas internacionalizadas, Hades e Poseidon, bem como os dados obtidos pelas entrevistas.

Posteriormente, na seção quatro, foram descritas e analisadas, separadamente, as cooperativas não internacionalizadas, que têm o café como produto principal, Atena, Hebe e Morfeu, todavia, os conteúdos das entrevistas foram descritos e analisados concomitantemente. Logo em sequência, foram descritas, para fins de comparações simples, as cooperativas que não compuseram o *corpus* de pesquisa deste trabalho, Apolo, Artémis, Deméter, Eos e Pã, que não têm o café como principal produto. Por fim, na seção seis, foram analisados, simultaneamente, todos os casos, como considerado por Yin (2015). Os entrevistados foram caracterizados conforme detalhado nas Tabelas 1 e 3.

4.1 Federação dos Cafeicultores do Cerrado e Região do Cerrado Mineiro

A Região do Cerrado Mineiro é uma denominação de origem, por isso, o café nela produzido possui características e qualidades que se deve ao meio geográfico em que foram cultivados, e também, é uma marca registrada, que distingue o café com sua marca das de outras regiões, cuja a Federação dos Cafeicultores do Cerrado é a controladora. Antes de se conseguir a denominação de origem para o café, a FCC possuía apenas a indicação geográfica do Cerrado Mineiro.

Nesta seção, foram descritos os membros que compõem a Federação dos Cafeicultores do Cerrado e que, dessa forma, podem ter acesso à denominação de origem e marca Região do Cerrado Mineiro. Para coleta dos dados da Federação dos Cafeicultores do Cerrado foi utilizado o Roteiro de Entrevista II (Apêndice B), aplicados a dois de seus membros (Tabela 1). O objetivo deste roteiro foi, primeiramente, mapear os recursos necessários à produção de café voltados para a exportação e identificar quais são os diferenciais para se destacar no mercado internacional de

cafés. Em sequência, conhecer quais são as cooperativas da Região do Cerrado Mineiro que estão internacionalizadas e obter informações acerca das causas que levam às outras cooperativas membros da federação a não se internacionalizarem.

Buscou-se identificar aspectos da Região do Cerrado Mineiro que a tornam única em longo prazo, bem como se a Federação dos Cafeicultores do Cerrado promove e/ou se mantém atualizada sobre pesquisas voltadas ao café. Ainda, reconhecer se existem vantagens para o processo de internacionalização pela comercialização de cafés especiais, elencar os mercados atendidos por estes cafés e o meio de determinação de seu preço, bem como os principais riscos envolvidos na sua comercialização no mercado externo e os modos de formulação de contratos de compra e venda do café dos cooperados e no mercado internacional.

Foram consultados, simultaneamente, documentos *on-line* oriundos do site oficial da Federação dos Cafeicultores do Cerrado, de outros sites que citam os nomes Federação dos Cafeicultores do Cerrado e Região do Cerrado Mineiro, além de documentos entregues ao pesquisador e das entrevistas.

A Federação dos Cafeicultores do Cerrado é uma organização sem fins lucrativos, fundada em julho de 1993, e é composta por nove cooperativas, oito associações de produtores e uma fundação, como descrito na Tabela 4. Ademais, possui 7 armazéns credenciados, Alta Paranaíba Armazéns Gérias, Mitsuo Nakao Serra Negra Estate Coffee, DB Estate Coffee, Urban Coffee, Fazenda São João Grande Estate Coffee, Fazenda Dona Nenem Estate Coffee e MC Miaki Coffee e dois exportadores também credenciados, Cafebras e Nucoffee (Syngenta).

Tabela 4 - Organizações que compõem a Federação dos Cafeicultores do Cerrado

COOPERATIVAS		MATRIZ
CAPAL	Cooperativa Agropecuária de Araxá Ltda.	Araxá/MG
CARPEC	Cooperativa Agropecuária de Carmo do Paranaíba Ltda.	Carmo do Paranaíba/MG
COAGRIL	Cooperativa Agrícola de Unaí Ltda.	Unaí/MG
COOCACER ARAGUARI	Cooperativa de Produção dos Cafeicultores do Cerrado de Araguari Ltda.	Araguari/MG
COOCACER CARMO DO PARANAÍBA	Cooperativa dos Cafeicultores do Cerrado Núcleo Carmo do Paranaíba Ltda.	Carmo do Paranaíba/MG
COOPA	Cooperativa Agropecuária de Patrocínio Ltda.	Patrocínio/MG
COOPERCITRUS	Coopercitrus Cooperativa de Produtores Rurais	Bebedouro/SP
EXPOCACER	Expocacer Cooperativa dos Cafeicultores do Cerrado Ltda.	Patrocínio/MG
MONTECCER	Cooperativa dos Cafeicultores do Cerrado de Monte Carmelo Ltda.	Monte Carmelo/MG
ASSOCIAÇÕES		CIDADE
ACA	Associação dos Cafeicultores de Araguari	Araguari
ACANOR	Associação dos Cafeicultores do Noroeste Mineiro	Paracatu
ACARPA	Associação dos Cafeicultores da Região de Patrocínio	Patrocínio
AMOCA	Associação dos Produtores da Região de Monte Carmelo	Monte Carmelo
APPCER	Associação dos Pequenos Produtores do Cerrado	Patrocínio
ASSOCAFÉ	Associação dos Cafeicultores da Região do Carmo do Paranaíba	Carmo do Paranaíba
ASSOGOTARDO	Associação de Apoio aos Produtores Rurais da Região de São Gotardo	São Gotardo
ASSOPATOS	Associação dos Cafeicultores de Patos de Minas	Patos de Minas
FUNDAÇÃO		CIDADE
FUNDACCER	Fundação de Desenvolvimento do Cerrado Mineiro	Patrocínio

Fonte: Adaptado de RCM (2015a, 2015b e 2015c) e OCEMG (2015)

Os objetivos da Federação dos Cafeicultores do Cerrado são representar a origem, os produtores e os produtos que a compõem. Além disso, por ela ser a controladora da denominação de origem e marca Região do Cerrado Mineiro, seus objetivos se estendem para controlar a qualidade e a utilização da denominação de origem da Região do Cerrado Mineiro, bem como realizar atividades para a promoção da denominação de origem e marca, em especial, no mercado internacional.

Já a história da Região do Cerrado Mineiro remonta a década de 1970, época em que a produção de café se expandiu no Estado de Minas Gerais, incentivados por programas do Instituto Brasileiro do Café (IBC). Os primeiros produtores que se instalaram no Cerrado Mineiro vieram, em sua maioria, do Paraná e de São Paulo, atraídos pelo baixo preço das terras e da ausência de geadas. Nesta época, condições climáticas e de altitude não chegavam a ser um atrativo e não existiam maiores incentivos para se investir em qualidade (SAES; JAYO, 1997). Dessa maneira, a Região do Cerrado Mineiro enquanto produtora de café existe há 45 anos.

Em 1984, surgiram as primeiras associações de cafeicultores do Cerrado Mineiro e, em 1993, as primeiras cooperativas especializadas no armazenamento e comercialização de cafés. Com a finalidade de formar uma identidade para o café produzido nesta região, foi criada a marca Café do Cerrado, a qual, em 2010, foi reposicionada e remodelada e tornou-se a Região do Cerrado Mineiro.

Entretanto, o início da busca para a denominação de origem é anterior, data do ano de 2005, quando a região conseguiu a primeira indicação geográfica de procedência do café no Brasil e, no ano de 2013, a primeira denominação de origem¹ para café do país. Dessa maneira, a Região do Cerrado Mineiro tem a denominação de origem que assegura que os cafés produzidos em sua região são diferenciados em sua bebida, ademais de possuírem identidade e alta qualidade advindos da combinação de clima, solo, relevo, altitude e habilidades técnicas de produção.

Além disso, em 2002, como meio para desenvolver a Região do Cerrado Mineiro, firmou-se uma parceria com o Sebrae, por meio do Projeto Educampo, que visava profissionalizar os produtores do Cerrado Mineiro, ao implantar rotinas de gestão nas propriedades. Para isso, consultores foram disponibilizados com o intuito de auxiliar os produtores na gestão financeira e tecnológica de suas fazendas.

No Brasil, o reconhecimento da denominação de origem é registrado no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) e, em Minas Gerais, 55 municípios receberam a denominação de origem Região do Cerrado Mineiro. Visualmente, a RCM está representada na Figura 12, localizada no noroeste do Estado de Minas Gerais, a qual conta com aproximadamente 4.500 produtores rurais (RCM, 2015c).

¹ Como exemplos para a denominação de origem, foram citadas outras regiões, como Bordeaux, na França, para vinhos, os queijos Parmegiano Reggiano e o Presunto do Parma, na Itália (RCM, 2015b e RCM, 2015c).

Figura 12 - Região do Cerrado Mineiro



Fonte: Adaptado de RCM (2015c)

Além da demarcação territorial, há um processo de certificação pela Região do Cerrado Mineiro, que atesta a qualidade dos cafés oriundos desta região (Anexo A). Para isto, é requerido que as fazendas produtoras de café possuam altitude mínima de 800 metros, produzam a espécie *coffea arábica* e que os lotes de café tenham qualidade mínima de 80 pontos, baseado na metodologia da Associação Americana de Cafés Especiais (SCAA) (Anexo B).

Ademais, o produtor deve fazer parte de alguma das organizações elencadas na Tabela 4, assinar o termo de responsabilidade de boas práticas agrícolas e respeito às leis brasileiras, e depositar o café colhido nas cooperativas filiadas ou armazéns credenciados. Por último, os cafés são ensacados na sacaria oficial da Região do Cerrado Mineiro, identificado e atestado por meio do selo de origem e qualidade.

O certificado de origem e o laudo de qualidade são assinados por um *Q-Grader*, que é um provador de café licenciado. Além disso, o selo de origem, por meio de um *QR-code* (Figura 13), possibilita a rastreabilidade da origem e qualidade dos cafés, pois mostra a história do produtor, revela informações sobre o processo de produção e indica, geograficamente, por meio do Google Maps, a posição da lavoura.

Como exemplo, tem-se a Figura 13, retirada do saco de café torrado e moído do produtor Edson Minohara, da fazenda Nova Casa Branca, localizada no município de Ibiá. As características do café são colheita de junho a setembro de 2015, altitude de 926,5 metros, temperatura média de 26°C. A variedade do café é o catuaí vermelho, com torra média e nuances de aroma de flor de laranjeira e frutas amarelas tropicais, sabor intenso de garapa, licor de cacau e manga, finalização longa e acidez fosfórica e marcante, comercializado pela Expocaccer. A pontuação obtida na prova do café foram 88,13 pontos.

Figura 13 - Selo de origem e *QR-code* – Região do Cerrado Mineiro



Fonte: Fotografado pelo autor do saco de café torrado e moído do produtor Edison Minohara

Outra característica importante a respeito da Região do Cerrado Mineiro são os 102 mil hectares de propriedades certificadas em boas práticas agrícolas pelas certificações Rainforest, Utz, Certifica Minas Café e Fairtrade, todas apresentadas no Glossário. Estes 102 mil hectares certificados representam mais da metade dos 200 mil hectares que compõem esta região. Detalhadamente, 45.000 hectares são certificados pela Rainforest, 35.000 pela Utz, 21.000 pela Certifica Minas Café e 1.000 pela Fairtrade. Em todo Brasil, a Rainforest certificou 75.000 hectares, sendo que 60% foi na Região do Cerrado Mineiro.

Da mesma maneira que a Região do Cerrado Mineiro possui um selo, as certificações de boas práticas agrícolas pela Rainforest, Utz, Fairtrade e Certifica Minas Café se dão, igualmente, por meio de selos, cujos os produtos que os possuem asseguram aos consumidores que foram produzidos segundo padrões específicos e identificáveis (UTZ, 2014; IMAFLORA, 2015a; RCM, 2015c).

Os selos de certificação voltados à produção do café facilitam sua comercialização em novos mercados de exportação, e também, novos mercados nacionais, bem como propicia a diferenciação do produto (UTZ, 2014; IMAFLORA, 2015a, RCM, 2015a). Um exemplo da certificação como impulsionada à internacionalização foi a demanda do mercado japonês por cafés certificados, em 2002, que estimulou a Federação dos Cafeicultores do Cerrado a desenvolver atividades voltadas à certificação da própria região e de suas propriedades rurais.

Além disso, as certificações fazem com que a Região do Cerrado Mineiro se apresente como uma região produtora de cafés que quebra os paradigmas tradicionais do mercado de café em grão, o que se materializa na promoção de seu *terroir*, que gera um café de bebida diferenciada advindos da combinação de estações climáticas bem definidas, verão quente e úmido e inverno ameno e seco, altitude entre 800 e 1300 metros, ademais de características do solo e competências na produção. Combinadas, estas características geram cafés com aroma intenso, com notas que variam entre o caramelo e nozes, acidez cítrica, corpo de moderado a encorpado, sabor adocicado com aspecto de chocolate e finalização de longa duração.

A criação da marca Região do Cerrado Mineiro adveio da percepção das novas necessidades do mercado consumidor, mormente no mercado externo, que estão mais conscientes a respeito dos impactos causados pelos produtos que consome. Isto os fazem atentar para o processo de produção do café, além da busca por exclusividade e diferenciação, pela valorização da história do produtor e da qualidade do produto consumido.

Como fator estratégico de diferenciação, a Região do Cerrado Mineiro pode ser utilizada por membros da Federação de Cafeicultores do Cerrado, e também, pelos seus clientes intermediários, por exemplo, torrefadores e cafeterias. Naturalmente, existem regras para uso da denominação e marca RCM, como o credenciamento junto a um dos membros da FCC e submissão às normas de licença, uso e propaganda de marcas registradas e denominação de origem.

Como estratégia de lançamento no mercado internacional, em 2014, a Federação dos Cafeicultores do Cerrado promoveu a Região do Cerrado Mineiro por meio de seu lançamento na feira de cafés especiais organizada pela Associação Americana de Cafés Especiais (SCAA), em Seattle, nos Estados Unidos.

Todos os aspectos mencionados até aqui, somados com o projeto voltado à exportação do café no quinquênio de 2015 a 2020 pela RCM, mencionados no item de importância e delimitação do tema,

é para os membros filiados um fator impulsionador para a internacionalização, haja vista o suporte e respaldo de todo trabalho realizado pela Federação dos Cafeicultores do Cerrado por meio da Região do Cerrado Mineiro. Ações que diferenciam os produtores, cooperativas, exportadores, torrefadores e varejo, por satisfazer necessidades do mercado consumidor.

Destaca-se, ainda, a consideração do presidente da Federação dos Cafeicultores do Cerrado, Francisco Sérgio de Assis, “avancamos muito e somos gratos a todos que nos ajudaram a chegar até aqui, mas a evolução não tem fim”, o que indica o caráter dinâmico das inovações propostas.

Durante as entrevistas, ao mapear quais são os principais recursos impulsionadores à internacionalização, percebeu-se, primeiramente, uma preocupação com os recursos humanos, haja vista a necessidade de conhecimento do mercado internacional e fluência na língua inglesa, comumente utilizada para realização de negócios no mercado externo. Em sequência, foram destacados aspectos burocráticos, em especial, a licença para exportação junto à Receita Federal. Outrossim, aspectos relativos à infraestrutura da organização que objetiva internacionalizar-se, com destaque para os armazéns, estrutura para sua embarcação (e.g. estufador de *containers*) e recursos financeiros para arcar com toda a operação.

Além disso, o fato de estar localizado no Cerrado Mineiro foi colocado como estratégico para internacionalizar-se, pois a região possui aspectos que favorecem a qualidade do café, por exemplo, o clima, pela ausência de chuvas durante a colheita e a altitude similar à sua origem, na Etiópia. A região também foi vista como economicamente viável, em razão do relevo plano, que possibilita sua mecanização e, dessa forma, redução do contencioso trabalhista. Também quanto a mecanização extensiva, foram destacados investimentos de empresas privadas para pesquisa e desenvolvimento na região, tanto para máquinas quanto para insumos.

Essa região tem uma aptidão muito boa para a produção do café (...) um clima e relevo favoráveis, um solo que adubando e corrigindo fica perfeitamente viável à produção, e é mecanizável, que economiza muito na parte de mão-de-obra, fugindo dos altos custos de impostos trabalhistas e dos encargos. Então, aliado a estes fatores, é só plantar e colher (Membro-FCC).

Ambos os entrevistados comentaram que o principal diferencial para se destacar no mercado internacional de cafés é a qualidade da bebida, neste caso, atestada pela certificação da Região do Cerrado Mineiro, além das outras certificações, que garante a origem e qualidade do café, bem como possibilita seu rastreamento.

Novamente, a qualidade do café foi associada à metodologia de classificação americana de cafés especiais (SCAA), com pontuação mínima de 80 pontos, e à espécie de café arábica, apto à altitude de 800 a 1300 metros, ideal para atender o mercado internacional. Sobre a espécie robusta, foi considerada que ela é apta à altitude de aproximadamente 500 metros e clima quente e úmido, como no Norte de Minas, e é mais utilizado para solúveis ou em misturas para café torrado e moído, mas não remete a cafés de boa qualidade.

Para se destacar é necessário um produto de qualidade, no nosso caso, nós trabalhamos com a denominação de origem para nos diferenciar, a Região do Cerrado Mineiro, que é um selo de origem que garante a origem e qualidade do produto, origem controlada e rastreável (Superintendente-FCC).

O primeiro que o mercado procura é qualidade. Essa qualidade de solo, relevo e altitude conseguiu caracterizar uma bebida diferenciada, tanto que a região conseguiu, em um primeiro momento, a indicação geográfica, e depois, a denominação de origem. Isso é único, pois não se encontra em outras regiões da mesma forma (Membro-FCC).

Um dos trabalhos realizados pela Federação dos Cafeicultores do Cerrado, por meio da Região do Cerrado Mineiro, foi estimular as propriedades da região a se certificarem em boas práticas agrícolas pois, dessa forma, a região passa a ter um número suficiente de fazendas aptas para atenderem o mercado externo. Este planejamento faz parte de uma das estratégias da organização para atender o mercado externo, haja vista serem poucos cafés colhidos que, mesmo certificados, alcançam os 80 pontos. Ao se ter volume, aumenta-se a probabilidade de encontra-los.

Ao analisar de forma prática quanto às vantagens de se comercializar cafés diferenciados, por meio das várias certificações, observou-se as posições do produtor, do revendedor (e.g. cafeterias, torrefadores) e do consumidor final. Considerou-se que para o produtor, a vantagem advém da formação de uma marca, que gera a hipótese de agregar valor à produção pelo reconhecimento de suas qualidades no mercado. De forma similar, para aqueles que revendem o café, a marca atesta a qualidade do produto comercializado. E o consumidor, por meio da rastreabilidade, assegura-se que está consumindo efetivamente um café de qualidade, com uma história, fazendo-se uso do *QR-code*.

É um terroir (...) um trabalho muito parecido com o vinho de Bordeaux, Champagne, Brunello Montalcino (Superintendente-FCC).

Ao reaver o foco para o produtor e para a cooperativa, foi ressaltado como benefício a agregação de valor oriunda da comercialização de cafés diferenciados. Em princípio, pareceu ser uma estratégia interna de valorização do produto, contudo, ao identificar o principal mercado atendido pelos cafés diferenciados, que são os Estados Unidos, depreendeu-se que é uma estratégia voltada

à internacionalização. Ainda nos proveitos dos cafés diferenciados, foi destacado sua demanda ser crescente, bem como o aumento da exigência do consumidor para qualidade da bebida.

Os Estados Unidos é o principal consumidor de cafés, com 22 milhões de sacas por ano (...) e tem rede de cafeterias, consumidores com poder aquisitivo, que valorizam produtos diferenciados (Superintendente-FCC).

O Brasil é o segundo maior mercado consumidor de café do mundo, perdendo apenas para os Estados Unidos. A forma de tomar café aqui sempre foi aquela que antigamente você ia viajar, no posto, o café é gratuito, no restaurante ainda é gratuito, em casa se faz com o coador (...) então é um costume de se consumir de acordo com um paladar local e não um paladar já refinado. Com a vinda das máquinas de expresso, em shoppings, em cafeterias, começou a criar um *status* de você estar frequentando um ambiente diferenciado, com café diferenciado, aí que o Brasil passou a ter esses nichos, mas, principalmente, em grandes centros (...) em pequenas cidades são poucas cafeterias de qualidade, diferente, por exemplo, da Europa e Estados Unidos (Membro-FCC).

A comercialização de cafés especiais também foi apontada como meio para se acessar o mercado internacional, por dois motivos que estão interligados. O primeiro é pela produção de cafés especiais representar aproximadamente 10% da colheita, segundo, pelo domínio de grandes exportadores e torrefadores na comercialização de *commodities*, com vasto *know-how* do mercado externo. Somando-se os motivos, é possível auferir que ao comercializar esta pequena parte da produção diretamente com o mercado internacional não se concorre, diretamente, com os *players* que lidam com o mercado de café *commodity*, bem como se agrega valor no produto.

É um mercado que agrega um valor muito alto na cadeia como um todo. Normalmente são pequenas cafeterias e pequenas torrefações que estão abrindo este mercado (Membro-FCC).

Sobre a forma de precificação há diferenças para os cafés *commodities*, cafés diferenciados e cafés especiais. O preço do *commodities* é considerado como base para o preço do diferenciado, pois o primeiro tem seu valor definido na Bolsa de Valores de Nova York e, a depender da qualidade da bebida, agrega-se um valor como prêmio aos diferenciados. Foi dito que um café produzido com os padrões de qualidade, separado por peneiras, certificados e com ausência de defeitos, recebe um determinado prêmio X, já aquele extraordinário em bebida, especial, recebe uma remuneração maior que X, por exemplo, um café vencedor de concurso. Há, também, outra modalidade de comercialização, denominada *direct trade*, onde o produtor negocia diretamente sua produção com o comprador e ele mesmo arbitra o preço de venda, comum para cafés especiais.

Eu já vi café ser vendido a vinte mil reais a saca (Membro-FCC).

Por outro lado, quanto às desvantagens, tem-se os desafios quanto à denominação de origem. Primeiro, pelas adequações necessárias para certificar as propriedades, depois, pela ansiedade de

retorno do investimento em curto prazo, haja vista o trabalho de reconhecimento da marca Região do Cerrado Mineiro ser recente, pois se passaram apenas três anos desde a conquista da denominação de origem. Outrossim, a maneira como os cafés diferenciados e especiais são comercializados influi no seu retorno financeiro pois, ao negociá-lo no mercado tradicional (e.g. torrefadores nacionais e exportadores), não se recebe o prêmio em remuneração.

Então esse processo todo seria o lado, eu não diria negativo, mas que ele pesa um pouco contra um crescimento muito rápido de exportação ou da Região (Membro-FCC).

Se você for vender isso no mercado comum, ele não vai te remunerar como remunera o de cafés diferenciados. Então, eu não chamaria de desvantagem, mas é um desafio (Superintendente-FCC).

Ao esquematizar os aspectos que diferenciam a Região do Cerrado Mineiro de outras regiões de Minas Gerais e do Brasil, percebeu-se o recorrente uso durante as entrevistas e da análise de documentos o uso do nome RCM para tratar tanto da delimitação geográfica quanto da marca. Nesse sentido, entendeu-se que o motivo para este uso é o de já existir a percepção pelo mercado consumidor da qualidade advinda dos cafés do Cerrado Mineiro, tendo como causa as características da região já discutidas, que lhe confere um diferencial na bebida. E, ainda, há a superação da delimitação de mesorregiões dentre do próprio Estado, que neste caso, o mercado entende como um só municípios pertencentes tanto ao Triângulo Mineiro quanto Alto Paranaíba.

O mercado de café não olha para Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, ele olha para Cerrado Mineiro, é assim que ele identifica essa região (...) Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba é apenas uma demarcação do Estado, para café, isso, na prática, não existe (Superintendente-FCC).

Diante disso, argumenta-se que a Região do Cerrado Mineiro possui diferenciais competitivos na produção de cafés, isto não quer dizer que outra região não possa, em longo prazo, produzir cafés similares em volume e qualidade. É possível que se invista em certificações, tecnologias de correções de solo e secagem, por exemplo, que possibilitem outra região produzir cafés diferenciados e, até mesmo, especiais. O diferencial competitivo que de fato existe é a vantagem em custo, pela região não precisar de demasiados esforços e capital para que se produza café com qualidade e vantagem da consolidação da marca Região do Cerrado Mineiro.

O Cerrado Mineiro, eu diria pra você, no Brasil, não tem nenhuma outra região produtora de café com os diferenciais que a gente tem aqui (Superintendente-FCC).

Qualquer região pode oferecer um café de qualidade, só que é um processo demorado, não é barato fazer toda a estrutura, toda essa organização, e o mercado não é assim tão fácil de conquistar. Então, para quem está entrando, há um investimento muito alto no início até conseguir fazer esse mercado lá fora (Membro-FCC).

Dado o cenário competitivo, questionou-se aos membros desta federação se são feitos estudos contínuos de pesquisa e desenvolvimento voltados à produção do café. E foi respondido que sim, que as pesquisas se concentram no Brasil e que, no caso da FCC, há campos experimentais em quatro cidades, Araguari, Araxá, Carmo do Paranaíba e Patrocínio. Em especial, destacou-se a parceria com a Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais (EPAMIG) e a Fundacer (Tabela 4). Em relação aos resultados das pesquisas, eles são compartilhados apenas com os membros da Federação dos Cafeicultores do Cerrado.

Um exemplo citado, via entrevista, foram os fatores que podem diferenciar a qualidade da bebida do café, sendo eles o clima, o solo, a adubação e o pós-colheita. Se o clima proporcionar a maturação do fruto de forma regular, gerando frutos padronizados, se tem um ganho em qualidade. A adubação e solo, dependendo de suas características, podem agregar doçura e aroma diferenciados. E a pós-colheita, principalmente pelo manejo do terreiro de secagem, pode caracterizar sabor distinto. Pelo reconhecimento destes fatores, foi comentado que existem pesquisas voltadas ao desenvolvimento de microrganismos que gerem resultados semelhantes aos supramencionados e, assim, definindo a qualidade à bebida, ademais de novos adubos e variedades. Novamente, se reforça a possibilidade da produção de cafés diferenciados por outras regiões via inovações tecnológicas.

Ainda ao considerar o cenário competitivo e a possibilidade de se buscar vantagens para os cafés da Região do Cerrado Mineiro, foi estudada a possibilidade de se transferir a produção e a comercialização do café para outros países, por exemplo, para aproveitar vantagens em custo de mão de obra ou taxas de câmbio. Constatou-se que para a produção é improvável, mantendo-se as mesmas características do Cerrado Mineiro. Já a comercialização é possível, *exempli gratia*, um escritório de comercialização internacional.

Na parte comercial, depende, eu posso montar um escritório fora do país, mas tem que se estudar a viabilidade disso (Superintendente-FCC).

Ao encaminhar a entrevista para tratar dos riscos da comercialização de cafés no mercado externo, foram constatados aspectos referentes à precariedade da infraestrutura logística e alfandegária do Brasil, oscilações do dólar e do preço do café *commodity* na Bolsa de Valores de Nova York, diferenças culturais, e capacidade de se manter o atendimento ao cliente em padrão de qualidade e volume, independente das variações nos preços do produto e de quedas na produção por

adversidade climáticas. Ainda, o risco que advém da falta de conhecimento de como se trabalhar com o mercado internacional.

A empresa tem que estar bem preparada para fazer todo o processo de transferência, câmbio e pagamento de impostos, como que funciona a tributação no país que ele irá se instalar (Membro-FCC).

Ao detalhar os riscos climáticos, foi enfatizado o chover durante a colheita, o que já foi citado, contudo, não explicado. O problema é que ao chover quando o café está no terreiro, ele fermenta, e por isso, azeda e dá uma bebida de má qualidade. Logo, caso se trabalhe individualmente e já se tenha estabelecido um contrato de compra e venda do café antes da colheita, o produtor assume o risco das variações climáticas. De outra forma, ao fazer parte da Região do Cerrado Mineiro, que congrega mais de 4.5000 produtores, tem-se a diluição do risco de perdas na produção. Pode ser que chova em uma microrregião e não em outra, por exemplo.

Daí a vantagem da Região como um todo congrega instituições, e estas instituições terem um número grande de produtores que, na somatória, garante maior oferta do produto. Aí o contrato é feito com os membros desta entidade (Membro-FCC).

Com o intuito de verificar quais das cooperativas filiadas à Federação dos Cafeicultores do Cerrado estavam internacionalizadas, pediu-se que elas fossem elencadas. Foi respondido que a única internacionalizada é Cooperativa Poseidon e que, as demais, tem parcerias com exportadores. Na data de realização desta entrevista, a federação possuía oito cooperativas ativas, posteriormente, o pesquisador foi informado pelo Superintendente-FCC do ingresso da Cooperativa Artémis. Além disso, confirmou-se que a Cooperativa Hades era internacionalizada.

Apenas a Cooperativa Poseidon² faz exportação, as outras tem parcerias com exportadores. Dessas sete que sobraram, quatro delas são cooperativas mistas, elas têm diferentes frentes de negócios, então, nem sempre, o café e o principal negócio dela, e as outras três cooperativas só trabalham com café (Superintendente-FCC).

Dado os estímulos à internacionalização pela Região do Cerrado Mineiro, buscou-se compreender, na visão da Federação dos Cafeicultores do Cerrado, as causas das outras cooperativas não se internacionalizarem. Os fatores aludidos foram a estratégia da cooperativa, em especial, pela decisão de se trabalhar no mercado interno, falta de *know-how* quanto ao mercado externo, principalmente quando comparado aos grandes exportadores e falta de infraestrutura.

Exportar direto (...) varia muito do porte da cooperativa, do *know-how*, e não é uma coisa simples de ser feita. Para uma cooperativa montar uma estrutura de exportação, é algo, enfim, que leva tempo. (...) você entra competindo com estas pessoas que já estão no mercado, muitas das vezes, é melhor você se associar a elas (Superintendente-FCC).

² Nome alterado pelo pesquisador.

Os fatores estratégia e infraestrutura estão intimamente ligados, pois incluem questões referentes aos custos e riscos de se montar uma estrutura que comporte exportar. A internacionalização foi colocada como uma ferramenta, utilizada de acordo com a estratégia e estrutura da cooperativa, ademais da situação favorável ou não de mercado. Além disso, há um estímulo das cooperativas que compõem a federação em aumentar a qualidade, mas não necessariamente de exporta-los diretamente. Daqui, depreende-se que há uma estratégia a longo prazo pela FCC de criar a estrutura necessária para internacionalizar-se, pois não haveria outro motivo para as certificações que não atender o mercado externo, principalmente pelos exportadores demandarem, majoritariamente, o café *commodity*.

Por último, foi questionado aos dois entrevistados se havia alguma consideração adicional a ser feita em relação ao processo de internacionalização que não foi abordado pelo roteiro de entrevista. Ambas as respostas foram quanto aos desafios à internacionalização. O primeiro desafio citado foi em relação à concorrência no mercado de cafés, haja vista o Brasil ser tradicionalmente conhecido como exportador de cafés indiferenciados em volume, e outros países, como Colômbia, Honduras, Nicarágua e Peru, como exportadores de cafés de qualidade.

A alegação para isso advém, principalmente, da diferença de tamanho das propriedades brasileiras quando comparadas a de países localizados na América Central (e.g. Honduras e Nicarágua), as primeiras são, usualmente, grandes fazendas, com propriedades que ultrapassam mil hectares, as segundas, pequenas, com média de cinco hectares. Isso implica na mecanização das grandes propriedades, que normalmente passam a máquina colhedeira uma vez e, com isso, colhe todos os frutos que estão no pé, verdes, maduros e aqueles que passaram do ponto de maturação. Já nas propriedades pequenas, que usualmente estão em regiões montanhosas, a colheita é feita a mão, o que possibilita selecionar as melhores cerejas.

Como solução, adotou-se o uso no Brasil de máquinas para separação e classificação do café por meio de peneiras, densidade e cor, em um processo denominado preparação dos cafés. Outra maneira encontrada para superar esta barreira foi a separação de áreas de cultivo onde a maturação do café é mais prolongada. A intenção relatada para esta última técnica é de aumentar a quantidade de açúcares no café, lhe conferindo mais corpo e sabor e aroma mais intenso, diferenciando-se, dessa maneira, dos cafés produzidos na América Central, que são mais fracos e suaves.

Tudo isso é algo para se tentar diferenciar, buscar um nicho que pague melhor, agregar valor (...) para que o mercado enxergue que o Brasil não é só um grande produtor em

volume, mas ele tem um grande potencial de qualidade também. A Região do Cerrado Mineiro tem tido contato com grandes torrefações e importadores. Isso mostra a organização do sistema, o fornecimento de volume, de qualidade, a seriedade do trabalho, a rastreabilidade (Membro-FCC).

Além disso, ressaltou-se a importância das pesquisas acadêmicas na área de cafés, em especial, aqueles voltados ao mercado externo, pois além de divulgar o produto, possibilita a profissionalização do setor quanto a aquisição de conhecimentos sobre o mercado internacional.

O Brasil absorve boa parte da nossa produção, porque somos o segundo maior mercado consumidor do mundo, porém, grande parte do nosso produto é exportado, então, a gente tem que ter um ganho maior em estudos (...) profissionalização das cooperativas (...) em equipar melhor estas cooperativas com pessoas que tenham *know-how* em comércio internacional, enfim, que possam ajudar elas a criarem uma cultura de exportador ou, pelo menos, que ela tenha essa ferramenta para o momento que ela precise usar (Superintendente-FCC).

Verifica-se que o conhecimento sobre internacionalização, mesmo para as cooperativas que ainda não tem estrutura para exportar, é visto como estratégico, pois pode ser que surja uma oportunidade de mercado para a exportação e, ao ter a ferramenta e saber como operá-la, não haveria empecilhos para auferir melhores sobras, por exemplo, uma alta extraordinária nos preços pagos internacionalmente.

4.2 Cooperativa Hades

Os Roteiros de Entrevista utilizados para coletar os dados da Cooperativa Hades, que foi uma cooperativa internacionalizada, são os de número I e III, além do Roteiro de Entrevista Complementar (Apêndice A, C e E, respectivamente). Os objetivos do primeiro roteiro foram vários, pois foi por meio dele que foram coletados os principais dados relativos à dinâmica e às estratégias de internacionalização das cooperativas da Região do Cerrado Mineiro. Primeiramente, procurou-se identificar se a cooperativa estudada possuía ou não algum planejamento estratégico formal, quem eram os responsáveis por sua formulação e como era o processo de tomada de decisões.

Em sequência, buscou-se conhecer o modo de entrada escolhido para internacionalizar-se, suas causas e a conservação ou manutenção deste modo até o momento em que a atividade comercial da Cooperativa Hades encerrou-se. Desenvolveu-se perguntas a fim de compreender se o processo de internacionalização desenvolvido foi influenciado pelo ambiente externo da cooperativa, bem como para identificar os elementos internos e externos à cooperativa que a impulsionaram a lançar-

se no mercado externo e outros que a retardaram, limitaram ou tiveram que ser desenvolvidos e/ou alterados e/ou adquiridos para esta atividade.

Investigou-se o período em que a cooperativa esteve efetivamente internacionalizada, os recursos mais importantes que orientaram esta decisão, os resultados esperados e auferidos com o processo de internacionalização e o *feedback* a respeito da necessidade ou não de se fazer ajustes em suas estratégias competitivas externas.

Ainda, averiguou-se os meios de disseminação de conhecimentos correlatos ao processo de internacionalização, recursos humanos e áreas envolvidas, nível de sigilo mantido com o agente exportador e/ou com mercado internacional sobre aspectos organizacionais internos e se houve ou não aprendizagem nesta interação com o mercado internacional. Indagou-se as causas que levaram a cooperativa a internacionalizar-se, as etapas do processo de internacionalização, os principais riscos envolvidos e o modo como os contratos eram feitos.

Juntamente com o Roteiro de Entrevista I (Apêndice A) supracitado, foi utilizado o Roteiro de Entrevista III (Apêndice C) para vislumbrar as opiniões de dois dos cooperados da Cooperativa Hades sobre o processo de internacionalização, bem como o Roteiro de Entrevista Complementar (Apêndice E), que identificou alguns dados da infraestrutura da cooperativa. Além disso, foram analisados sites que faziam menção à Cooperativa Hades, sua página do Facebook, documentos internos fornecidos ao pesquisador e o Anuário de Informações Econômicas e Sociais do Cooperativismo Mineiro.

A Cooperativa Hades³ iniciou o processo de encerramento de suas atividades comerciais ainda em 2014 e, desde então, está em operação apenas seu escritório administrativo, até seu efetivo fechamento. Ela foi fundada por 24 produtores rurais, em meados do ano de 1995 e, antes de iniciar o encerramento de suas atividades comerciais, contava com aproximadamente 650 cooperados de diversas cidades da Região do Cerrado Mineiro. Além da matriz, ela possuía duas filiais, além de uma subsidiária nos Estados Unidos.

Na cidade matriz, funciona o escritório administrativo e também funcionava o departamento comercial, a loja de insumos agrícolas, o depósito de defensivos, sete armazéns com capacidade para armazenar 450 mil sacas, máquinas de beneficiamento e rebeneficiamento de café, esta última

³ A analogia feita foi ao Deus Hades, Deus da morada dos mortos e das riquezas da terra (BULFINCH, 2002; FRANCHINI; SEGANFREDO, 2007).

com capacidade de rebenefício de 800 sacas por dia e um campo experimental de pesquisa e desenvolvimento voltados à produção de café. Nas duas filiais existiam lojas para revenda de insumos agrícolas e um departamento para comercialização de café e, na subsidiária, havia um escritório comercial.

A cooperativa fornecia serviços de assistência técnica para o plantio, colheita e pós-colheita do café e para sua preparação para comercialização, como beneficiamento, rebeneficiamento e ensacamento, além da comercialização no mercado interno e externo. Também, possuía um setor de qualidade, que submetia os cafés recebidos aos seus *Q-Graders*, provadores de cafés licenciados.

Além disso, em sua página do Facebook, havia convites, detalhes e fotos de eventos, tanto aqueles realizados pela própria cooperativa quanto outros em que seus membros participavam, por exemplo, atividades de dias de campo com produtores, comunidade e estudantes universitários. Há notícias de concursos e premiações de melhor café, alguns realizados internamente e outros pela Federação de Cafeicultores do Cerrado, ademais, treinamentos, cursos e palestras nas quais ela foi sede e/ou participou. São recorrentes notícias gerais sobre a produção e comercialização de café, conquistas da cooperativa e matérias sobre seus cooperados e dirigentes.

Ainda, foram encontrados virtualmente quatro vídeos sobre a Cooperativa Hades no site Youtube, dos quais três são institucionais. Ressalta-se que o site da Cooperativa Hades já havia sido desativado no momento da pesquisa de campo, por isso não há informações oriundas dele. As principais características desta cooperativa foram sintetizadas na Tabela 5.

Tabela 5 - Estrutura da Cooperativa Hades

COOPERATIVA HADES	ANO DE FUNDAÇÃO	NÚMERO DE COOPERADOS	CAPACIDADE DE ARMAZENAGEM	CAPACIDADE DE REBENEFÍCIO	SITE
	1995	650	450 mil sacas	800 sacas/dia	Sim*

* O site foi desativado.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

No Anuário de Informações Econômicas e Sociais do Cooperativismo Mineiro, do ano de 2014, época em que a Cooperativa Hades ainda estava em atividade, e que tem como ano base 2013, ela não figurou nenhuma posição nos rankings de maior número de associados, ativos totais, capital social, empregados, patrimônio líquido, receitas totais, riqueza média gerada por associado, salário médio por empregado e sobra média por associado (OCEMG, 2014).

Contudo, no ano imediatamente anterior, considerando-se como ano base 2012, ela figurava dentre as vinte maiores cooperativas em ativos totais, receitas totais, riqueza média gerada por associado e sobra média por associado (OCEMG, 2013). Logo, ao sair dos *rankings* anteriormente citados, de um ano para o outro, já havia indicativo de sua decadência. A relação anual do ranking mencionado pode ser observado na Tabela 6.

Tabela 6 - Indicadores do Anuário de Informações Econômicas e Sociais do Cooperativismo Mineiro - Cooperativa Hades

	RANKING DE INDICADORES		
	2012	2013	2014
COOPERATIVA HADES	- Ativos totais - Receitas totais - Riqueza média gerada por associado - Sobra média por associado	- Não figurou em nenhum dos quesitos	- Não foi listada como uma das cooperativas de Minas Gerais, haja vista o início do encerramento de suas atividades.

Fonte: Adaptado de OCEMG (2013, 2014 e 2015)

Ao iniciar a análise das entrevistas da Cooperativa Hades, percebeu-se que ela possuía planejamento de área, como do departamento de café, produção e certificação, contudo, não possuía um planejamento estratégico formal de toda a organização, que possibilitasse o acompanhamento periódico de suas estratégias. Não obstante, existiam reuniões dos gestores de áreas com a Diretoria, Conselho de Administração e Conselho Fiscal para que se estabelecessem os limites de decisão das gerências, principalmente quando se tratava de alocação de recursos financeiros (e.g. fornecimento de insumos a prazo) e resultados monetários esperados e recebidos para cada safra.

Existia um limite pré, já estudado, para que a gente pudesse aplicar. Qualquer coisa fora disso daí já estaria fora da nossa alçada, aí a gente tem que sentar de novo, fazer nova reunião para ver se libera ou não (Gestor do departamento de café-CH).

O modo de entrada escolhido para ingressar no mercado externo foi por meio de uma subsidiária, em São Francisco, Estados Unidos, que foi justificado pela possibilidade de se obter vantagens fiscais, pois em muitos casos, era possível evitar bitributação. Além disso, o projeto de internacionalização começou a ser implantado em 2012 e as remessas se iniciaram em 2013, para a subsidiária nos EUA, contudo, não foi implementado em sua totalidade devido ao início do processo de fechamento da cooperativa. O modo de entrada permaneceu o mesmo, haja vista ele ser rentável.

Os países visitados para que fosse escolhido o primeiro mercado a ser atendido foram Colômbia e alguns países africanos, por representarem concorrentes para os cafés especiais, os Estados Unidos,

por ser o maior mercado de café do mundo e Alemanha, Itália, Grécia e Japão, por demandarem este tipo de café. O país escolhido foi os EUA, pois além de ser o maior mercado, caso o café oriundo da cooperativa fosse aceito lá, seria mais fácil vendê-lo em outros países. Houve também uma visita em Nova York, promovida pelo Sebrae, para a apresentação dos cafés das cooperativas da Região do Cerrado Mineiro. Ademais, ao se considerar o mercado internacional, o Mercosul não foi visto como potencial de comercialização.

Então você começa pelos Estados Unidos, e era fácil pular para o Japão e Europa. E São Francisco é o berço de ditar moda para o café (Gestor do departamento de cafés-CH).

Para ingressar nos EUA, com a expectativa de expandir-se para outros países, foi elaborado o projeto de internacionalização Cetro⁴. As características do projeto se assemelham muito com aquelas da Região do Cerrado Mineiro já apresentadas e discutidas, como a denominação de origem e qualidade dos cafés, rastreabilidade e a conservação do nome e da história do produtor nos micro lotes vendidos.

Contudo, a Cooperativa Hades focou em um nicho de mercado específico, as cafeterias, por isso, ela utilizou como estratégia a venda de cafés especiais, e não aqueles tão somente diferenciados. Foi justificada esta decisão pelo fato das cafeterias demandarem a história do produtor, e que era um meio de estimular outros cooperados a produzirem cafés especiais, pois a cooperativa também divulgava os nomes e regiões em que os cafés estavam sendo comercializados. No próprio projeto Cetro, citam-se os dados da Região do Cerrado Mineiro, já comentados, em especial, que ela congrega mais de 4.500 produtores, ou seja, que a RCM atesta a capacidade de fornecer café em qualidade e volume sem interrupções.

A cafeteria vendia o café com a história do produtor, coisa que o consumidor dá muito valor (Presidente-CH).

É um mercado de perfumaria, uma cafeteria compra cinco sacas de café, três sacas, dez sacas, vai experimentando, ela quer sabores diferenciados, histórias diferenciadas, quer uma origem diferenciada, não é como *commodity* que você vende cinco mil sacas (Gestor do departamento de café- C.H.).

Foi possível constatar que o governo brasileiro forneceu incentivos para a internacionalização por meio do Sebrae, que auxiliou na intermediação do contato das cooperativas da Região do Cerrado Mineiro nos EUA, e também, nos países europeus visitados. Contudo, após esta visita, a Cooperativa Hades resolveu montar o projeto Cetro e lançar-se sozinha no mercado internacional e ela convidou os outros membros da FCC para fazerem parte do projeto. A justificativa para esta

⁴ Este nome representa o símbolo de poder de vários Deuses Gregos, como o do Deus Hades (BULFINCH, 2002).

decisão foi de que nas reuniões com os membros da FCC havia diversidade de opiniões e que isso impedia de se chegar a uma decisão final.

Como é difícil tomar uma decisão, as vezes cinco querem, metade quer de um jeito, outra metade não quer (...) a gente resolveu tomar uma decisão sozinho, fazer carreira solo (...) e convidamos todos, se quisessem participar a gente estaria disponível, os membros da Região do Cerrado Mineiro, estava aberto para todos (Gestor do departamento de cafés-CH).

De mais a mais, o estímulo para internacionalizar-se adveio da percepção da demanda de cafés especiais pelo mercado externo, pois os exportadores sinalizaram esta demanda quando se mostraram interessados por eles. Ao buscar entender o motivo, percebeu-se que o aumento era justificado pelo chamado mercado de terceira onda do consumo de café.

Como o vinho, o café passou a ser entendido como uma bebida com diferenciações (Gestor do departamento de cafés- C.H.)

Logo, como os exportadores, sozinhos, não conseguiam preparar este tipo de café e, por sua estratégia ser, majoritariamente, de exportar o café *commodity*, a cooperativa entendeu que esse nicho de mercado era uma alternativa de comercialização para agregar valor e que evitaria a concorrência com os exportadores, que também são seus parceiros comerciais. Da mesma forma, pela proximidade da cooperativa com o cooperado, ela poderia convidar os clientes para que visitassem as propriedades e, assim, verificassem *in lócus* a qualidade comprada, o que também é inviável de ser feito pelos exportadores.

Foi um campo que a cooperativa podia entrar sem perder a parceria com o grande exportador e atender esse mercado agregando valor (Gestor do departamento de café-CH).

A gente tinha um plano de convidar os donos de cafeteria para eles fazerem uma visita, para ver que o que a gente fala lá, o que a gente vende lá é verdadeiro (...) nesse lado, uma cooperativa tem grande vantagem, uma exportadora não dá para fazer isso (Presidente-CH).

Da mesma maneira que não se estabelecia concorrência direta com os exportadores, foi esclarecido que se evitou a dependência da cooperativa para com eles, como no caso de haver uma crise no mercado interno. Mais do que agregar valor nos cafés especiais e ser uma estratégia competitiva, a internacionalização foi posicionada como um meio de valorizar a imagem da cooperativa como vendedora de produtos de alta qualidade e, com isso, valorizar, inclusive, seus produtos de segunda linha, como cafés de peneiras mais baixas.

Poucas exportadoras focam neste segmento de café finíssimo e o ágio é bem acima do mercado (Presidente-CH).

O preparo do café foi explanado pelo Gestor do departamento de cafés-CH para explicar como se agrega valor em peneiras inferiores e, também, para demonstrar o meio de preparo do café voltado à exportação. Resumidamente, o café bica corrida era rebeneficiado e eram separados os grãos mais graúdos das peneiras 16 (intermediária) e 17 e 18 (melhores grãos). Após, combinava-se as peneiras 16, 17 e 18, as quais foram aceitas pelo mercado externo pela qualidade da bebida do café não ter sido alterada, o que não é o mais usual, visto que se exige as peneiras maiores. Com isso, conseguiu-se agregar valor em um café intermediário. Frisou-se, também, a necessidade de a umidade do café ser menor que 12%, o que verifica o cuidado dos produtores com a secagem no terreirão.

O café tem que ter uma bebida diferenciada, ele passa por uma escala americana de cafés especiais, se ele não obtiver acima de 80 pontos, ele nem entra para esse mercado (Gestor do departamento de cafés-CH).

Aí tem café superior⁵, inferior e especial. Acima de 80 pontos na bebida é especial, abaixo disso é superior. E tem diferencial de preço (Cooperado 1-CH).

Dentro destes 80 pontos também tem café que é normal, comum, no sabor e aroma, mas dentro destes que tem 80 pontos ainda tem muitos que tem estes sabores diferentes e aromas (Cooperado 2-CH).

Como curiosidade, o Gestor do departamento de cafés-CH ainda comentou o porquê de o café de menor qualidade ficar, prevalentemente, no mercado interno, ao citar que o preço do café especial para o consumidor final supera em aproximadamente 350% o preço daquele comercializado na cesta básica no Brasil. Por isso, o valor do café tipo cesta básica é insuficiente para pagar o preço de um grão de qualidade e ainda cobrir os custos de processamento do produto e do transporte até que ele chegue na gôndola do supermercado.

Mercado interno nosso aqui bebe esse café, o pior café é o que tem aqui. Eu separava uma saca para eu consumir durante um ano (Cooperado 1-CH).

Ao buscar compreender os recursos necessários à internacionalização que a Cooperativa Hades já possuía, prevaleceram as certificações, tanto aquelas voltadas à própria cooperativa (e.g. armazéns certificados pela Companhia Nacional de Abastecimento - Conab) quanto para os cooperados (e.g. Rainforest e Utz). Também, foi citada a existência de maquinário e equipe capacitada para preparação de cafés voltados para exportação, bem como volume de cafés, haja vista a existência de alguns exportadores que já demandavam qualidade. Outro recurso que a Cooperativa Hades julgou possuir quando se internacionalizou era o financeiro.

⁵ Outro meio de se chamar o café diferenciado, vide GLOSSÁRIO.

Antes de se internacionalizar e com base nos planos futuros de expansão para mercados internacionais, a Cooperativas Hades abriu duas filiais, para que ela conseguisse maior volume de cafés e, assim, fosse possível garimpar dentre a totalidade de cafés depositados em seus armazéns aquela qualidade que lhe interessava. Foi justificado esta necessidade de se obter maior volume de cafés pela baixa representatividade dos cafés diferenciados na colheita (média de 30% da produção, ao se considerar as peneiras 16, 17 e 18).

O que efetivamente se percebeu é que a Cooperativa Hades planejou antes de lançar-se no mercado externo, e que por isso, já atendia alguns dos requisitos necessários à internacionalização. Contudo, o comércio internacional que ela realmente conseguiu realizar, majoritariamente, eram com os 10% dos melhores cafés estocados de peneiras superiores e, mesmo assim, houve a necessidade de comprar cafés de terceiros para atender à demanda internacional. A média de 30% citada, que já entraria no comércio de cafés diferenciados, não foi efetivada, o que foi chamado durante a entrevista de agregar valor à segunda linha do café.

A Cooperativa Hades⁶ compra de terceiros o café, porque muitas vezes só o cooperado, a quantidade do café extrafino não é suficiente para ser exportado, tinha que comprar de terceiros. Então, tem que ter um mínimo de faturamento, tem que ter um mínimo de acesso ao volume de café, senão você não consegue ter estes cafés finíssimos para manter o volume de exportação (Presidente-CH).

Além do que foi mencionado, antes mesmo da internacionalização e com fins a ela, a cooperativa possuía funcionários que se dedicavam a estimular os cooperados a certificarem suas propriedades e conscientizá-los a respeito da necessidade de adequações ambientais e sociais, por exemplo, engenheiros agrônomos, biólogos, assistente social e técnico em segurança do trabalho.

Os recursos humanos, de forma geral, foram considerados o principal recurso no processo de internacionalização, a julgar pela iniciativa da diretoria em decidir que a cooperativa se internacionalizaria e pelo modo de entrada que escolheu, dos profissionais que executaram as tarefas correlatas a este processo e aos cooperados que investiram nele.

Se você não envolve as pessoas, não adianta ter dinheiro e um monte de café, quem irá executar? São estritamente pessoas! (Gestor do departamento de cafés-CH).

Como fator estratégico para estimular os cooperados a se adequarem aos padrões internacionais de exportação, os quais arcavam com custos relativos às certificações e insumos, por exemplo, foi dito que a cooperativa os pagaria a mais pelos cafés diferenciados. No fim deste item, na análise dos

⁶ Nome alterado pelo autor.

benefícios da internacionalização pelos próprios cooperados, foi observado que esta estratégia não perdurou. Evidencia-se, para facilitar a leitura que segue, que a cooperativa comprava o café dos cooperados e os revendia, e algumas vezes, também no início, devolvia parte do resultado da venda para o produtor.

Expostos os estímulos à internacionalização, bem como os recursos que a cooperativa já possuía quando começou a atender o mercado externo, foi questionado o que se esperava com esta estratégia. Foi respondido que com os 10% de cafés finos comercializados, diminuir-se-iam os riscos relativos à produção para o cooperado, bem como os capitalizaria pois, em momentos de queda do preço do café *commodity*, por exemplo, haveria uma parte da colheita que poderia auxiliar o produtor a superar a crise. Além disso, o prêmio auferido auxiliaria o cooperado a arcar com despesas trabalhistas e compensaria os riscos climáticos e macroeconômicos.

O café, pela própria planta, (...) tem um ano que ela produz muito e no outro ano ela produz pouco (...) quando aumenta muito a produção, o mercado despenca e não cobre o custo de produção. E o produtor não tem como sair, porque é perene (Presidente-CH).

O produtor é muito exigido (...) porque o risco está tudo na mão dele, o risco trabalhista, o risco climático principalmente, o risco de governo, porque muda toda hora, talvez, a própria exportação destas qualidades mais finas vai financiar a produção (Presidente-CH).

Ao retomar o foco para os estímulos à internacionalização, agora quanto a um melhor jeito de se executar alguma atividade que lhe confere vantagem quando comparado à concorrência, constatou-se que a instalação da subsidiária no mercado alvo foi considerada como o diferencial da cooperativa. Foi fundamentado que, após ofertar ao cliente um determinado tipo de café e ele optasse por compra-lo, a venda era imediata, o cliente já realizava o pagamento e levava o café, sem a necessidade de esperar um navio levar a sacaria comprada.

Nós vamos quebrando com o tempo essa barreira, porque nós levamos o café, armazenamos, arrendamos, alugamos espaço em armazém, deixamos o café lá e, na hora que ele experimentava e gostava, nos dizia, e agora, como que eu vou ter acesso ou quando eu vou ter acesso? Respondíamos, hoje, agora (Gestor do departamento de cafés-CH).

Além disso, outra vantagem percebida foi fazer parte da Região do Cerrado Mineiro, pela garantia de fornecimento mesmo em situações de quedas na produção, pela diluição dos riscos já comentados. Salientou-se que concorrentes oriundos de países da América Central, cujas propriedades são pequenas e a comercialização se dá, usualmente, por meio de *coffee hunters*, não conseguem garantir o fornecimento em volume, sem evitar interrupções no envio.

Ressalta-se que pertencer à Região do Cerrado Mineiro não é uma vantagem exclusiva, pois os outros membros federados também dispõem do mesmo respaldo, todavia, é válido ao considerar

outros concorrentes, como os exportadores e cooperativas de outras regiões, bem como produtores individuais de café que não são filiados à Federação dos Cafeicultores do Cerrado e concorrentes internacionais.

Outra vantagem citada, também não exclusiva, foi trabalhar com mercado futuro para os cafés *commodities*, que não faz parte, diretamente, da estratégia de internacionalização, contudo, no início da expansão para além das fronteiras nacionais, possibilitou estabilidade financeira para realizar os investimentos necessários à esta investidura. Além disso, existiam benefícios que a cooperativa fornecia aos seus cooperados em termos de serviços, já descritos. Entretanto, um serviço em particular foi destacado, que era a venda de insumos a prazo e que utilizava como moeda de pagamento o próprio café. Para o cooperado era um meio de financiar parte da produção e, para a cooperativa, um meio de obtenção de cafés para garimpar aqueles diferenciados.

O mercado de venda a termo é muito mais favorável do que você vender no mercado físico na época da colheita, naturalmente, porque a oferta na época da colheita é maior. Essa foi a principal causa do crescimento da cooperativa, mas também foi a causa do fim dela (...) porque o crédito é limitado (...) e porque o produtor ineficiente tem voto da mesma forma que um produtor que tem 10% do movimento da cooperativa (Presidente-CH).

Nós fizemos muitos benefícios antecipados e no outro lado nós erramos, aí já é o problema de gestão. O benefício antecipado gera muito risco também, porque o benefício antecipado aumenta o movimento de cada associado dentro da cooperativa (...) como o recurso é limitado, então ele começa a exigir mais dentro de uma cooperativa, e como ele é dono da cooperativa, a diretoria fica meio que amordaçada, então é bem complicado isso daí (Gestor do departamento de cafés-CH).

O método de venda de insumos tendo o café como moeda e a venda a termo foram apontados como algumas das causas que levou a cooperativa a encerrar suas atividades. No primeiro caso, dada a expansão em número de cooperados, a cooperativa não conseguiu ter fluxo de caixa suficiente para financiar parte da produção ao produtor por meio da troca de café por insumo, no segundo, estabelece-se, por contrato, a entrega futura do café e, caso a cooperativa não consiga comprá-lo dos cooperados, ela descumpra o que já havia sido previamente estabelecido e tem, no mínimo, que ressarcir o comprador. Ressalta-se que tanto a venda a termo quanto a troca por insumos não são diretamente relacionados à internacionalização, mesmo assim, interferiu no desenvolvimento do projeto Cetro, pela deficiência de recursos financeiros.

Mas também foi a causa do fim dela, porque em 2014 o mercado chegou a quase 300 *cents*, aí o que acontece, estávamos vendendo a um valor mais baixo, muito mais baixo, nós estávamos comprando do produtor também muito mais baixo, enquanto pagávamos na média 349 reais, o mercado pegou a 580/600 reais, então ele não entregou, resolveu não entregar (Presidente-CH).

Em 2011 o café chegou a R\$ 600,00, em 2013, ele chegou a R\$ 280,00. Como pagar conta em dólar lá fora? (Gestor do departamento de cafés-CH).

Foi sinalizado, ainda, que os cooperados se interessavam predominantemente pelos benefícios da cooperativa, e que na hora de entregar a produção não eram fiéis à sua própria empresa. Contudo, não seria sensato da parte deles perderem R\$ 251,00 reais por saca, o que muito provavelmente faria com que sequer a totalidade dos custos de produção fossem cobertos, e isso inclui o pagamento à cooperativa dos insumos comprados, que não necessariamente deveria ser em troca de café. Da mesma forma que um banco, havia análise de crédito para venda deles. Era necessário, dessa forma, meios para fidelizar o cooperado, naturalmente, pagar um valor igual ou superior ao mercado seria um deles.

O pequeno produtor, vamos dizer assim, depende da cooperativa, e o médio, ele é mais independente, mas, ao mesmo tempo, ele vai aonde tiver mais benefício, ele não tem muita fidelidade, o grande nem se fala, o grande não tem fidelidade nenhuma, é só preço ou vantagem (Presidente-CH).

Aspirava-se, em longo prazo, que a estratégia de internacionalização fidelizaria o cooperado, tanto pelo prêmio pago sobre a produção do café especial quanto pela excelência dos serviços prestados. Com isso, se aumentaria o volume de cafés nos armazéns da cooperativa, o que possibilitaria ter maior volume de cafés especiais. Além do especial, possibilitaria a estratégia comentada de se agregar valor na segunda linha, saindo dos 10% e expandindo-se para 30%, por exemplo. Consequentemente, com os ganhos oriundos da comercialização de cafés especiais, somado aos ganhos da comercialização de cafés diferenciados (superiores) em maiores volumes, seria possível pagar um prêmio ainda maior no café, além de cobrir os gastos com os benefícios ofertados.

Eu diria que a tendência dela seria ampliar, em um primeiro momento, a fidelização do produtor, esse era um primeiro foco. Porque apesar de ser cooperativa, nenhum produtor é fidelizado, infelizmente. Em dois anos, eu iria sair daqueles 10% que era perfumaria e começaria a colocar a segunda linha. A partir do momento que você começa a ganhar volume, tudo se paga (Gestor do departamento de cafés-CH).

Ainda, foram expostas as condições que a Cooperativa Hades não possuía ao internacionalizar-se e que eram imperativas para atender o mercado externo. Além disso, foi esclarecido que, pelo curto período em que ela ficou internacionalizada, algumas adaptações planejadas sequer chegaram a ser feitas. As primeiras adaptações consideradas foram relativas à aquisição de conhecimentos acerca da cultura do mercado atendido, dos aspectos burocráticos para se exportar e do modo de se fazer os lançamentos contábeis, dada a exportação. Por isso, a cooperativa contratou um antigo superintendente da FCC para assumir o cargo de diretor na subsidiária nos EUA, haja vista ele ser

fluente na língua inglesa, além de possuir conhecimentos sobre o processo de exportação. E lá na subsidiária, foram contratados dois vendedores.

Nós engatinhamos, criamos. A tendência seria contratar mais pessoas para lá, periodicamente mandar pessoas daqui pra lá para entender o processo, mandar o produtor para lá, trazer o cliente pra cá, para visitar as fazendas e ter esse relacionamento mais aprofundado (Gestor do departamento de cafés-CH).

Além de adquirir competências por meio da contratação do novo diretor, foi relatado que alguns trabalhos foram terceirizados, como: despachante aduaneiro, contador, serviços relacionados à logística e um advogado nos EUA. Esperava-se, no futuro, internalizar pelo menos parte destas atividades. Novamente, expectava-se maiores ganhos financeiros pela comercialização em volume de cafés diferenciados e, assim, especialistas seriam contratados, pois pela baixa quantidade de cafés envidados para a subsidiária, pelo foco ter sido nos cafés especiais, terceirizar era mais vantajoso economicamente.

Do mesmo modo, foram consideradas as adaptações relativas ao fuso horário, pois havia funcionários no Brasil que necessitavam se comunicar com outros indivíduos no estrangeiro, o que alterava sua jornada de trabalho, muitas das vezes, para além do horário comercial. Mais importante que o fuso-horário, foi colocado que nos EUA não há o jeitinho brasileiro na resolução de problemas e, por isso, sairia caro ter que corrigir algum problema lá, fator este que estimulou a aprendizagem quanto ao grau de qualidade das operações internas e externas da Cooperativa Hades.

Aprendemos neste lado organizacional. O americano, a empresa americana é muito bem organizada (...) hoje eu sei e reconheço porque os Estados Unidos são os Estados Unidos (Presidente-CH).

O Brasil é o país do jeitinho, não existe isso lá fora! Se ele falou que é aquela qualidade é aquela qualidade, o mesmo com o preço. (...) se não der certo a gente senta e negocia... não existe isso! Então nós aprendemos a cobrar mais, se eu vendo a esse preço, não adianta vir pedir mais baixo, porque minha qualidade é boa (Gestor do departamento de cafés-CH).

Também, foram comentadas as adaptações tecnológicas realizadas no sistema de embalagem do café. O primeiro ajuste foi a adequação da capacidade da sacaria do café exportado pois, como eram atendidas cafeterias, o volume comprado por cliente era menor, dessa forma, a sacaria foi reduzida de 60kg para 30kg. Ainda, nesta nova sacaria, foi colocado visor transparente que possibilitava a visualização dos grãos de café, haja vista a percepção de que o seu aspecto físico era valorizado, pois no mercado de terceira onda do consumo de café, a bebida é preparada na frente do cliente.

Você tem que sempre estar se adaptando às modificações do mercado. Você tem uma estratégia de agricultura a médio prazo, longo prazo, mas ela sempre tem que estar sendo revista (Gestor do departamento de cafés-CH).

Nessa nova sacaria, também havia o código de barras para rastrear o café, que além de conter a história do produtor, detalhes da produção e característica da bebida, possibilitava a identificação do cooperado que havia exportado o café, e assim, se partilhava a responsabilidade alimentar com ele. Além das sacarias, outras adaptações foram feitas com relação às exigências relativas às certificações.

Na exportação é meio complicado, se você exporta um café e lá ele tem um resíduo tóxico, aí arrebenta com a exportador, com a cooperativa. A gente também fazia de forma que o produtor, o cooperado fosse responsável (Presidente-CH).

Com a exportação, aumentou a responsabilidade e a preocupação sobre resíduo de produtos tóxicos (...) a saca de trinta quilos foi outro, a certificação também, entramos com Utz, outras certificações e começamos a pensar em fazer a certificação Fairtrade, então elas trouxeram exigências (Presidente-CH).

Ao observar a adaptação quanto aos aspectos organizacionais, foi enfatizado o processo de preparação de cafés pois, à medida em que se obtinham retornos das cafeterias internacionais atendidas sobre os tipos de cafés mais demandados, a cooperativa revia os modos de sua preparação. Isso implicava em mudanças nas rotinas dos armazéns, na maneira de se operar as máquinas de rebeneficiamento, além de cursos e treinamentos condizentes com a demanda percebida.

Especificamente, foi comentado o curso de padronização do café voltado à exportação, para o qual foi contratado um especialista no sistema de classificação americana de cafés especiais para treinar três *Q-Graders* da Cooperativa Hades. Mais uma vez, evidencia-se que o foco era na preparação de cafés especiais, que gerassem bebidas acima de 80 pontos.

O que mais teve que adaptar foi o pessoal do armazém e do maquinário para fazer aquela mercadoria chegar no padrão lá de fora (...) desse jeito o cliente não gosta, vamos mudar isso aqui, esse tipo de café não funcionou, você tem que escolher outro (Gestor do departamento de cafés-CH).

Ainda quanto às adaptações, foi dada uma atenção especial para o setor de recursos humanos, considerado subutilizado ao realizar apenas tarefas correlatas à folha de pagamento, e não como um departamento organizado, que possua um gestor e que, dessa maneira, insira o setor de RH no planejamento estratégico da organização. Por exemplo, este gestor seria o responsável por buscar novas competências necessárias à cooperativa, valendo-se do público interno e externo. Diante

disso, sinalizou-se a necessidade futura de reorganização do setor de recursos humanos da Cooperativa Hades.

Então esse RH aqui, com certeza, ao se tornar forte, maior, seria obrigatório uma mudança do próprio quadro interno do RH! Eu vejo, hoje, que todas as cooperativas, eu digo, todas assim, a grande maioria de porte médio para pequeno (...) a gente não vê esse RH tão forte (Gestor do departamento de cafés-CH).

Sobre a subsidiária nos EUA, investigou-se se havia algum sigilo mantido para com ela. Nesse sentido, foi ressaltado que não, contudo, para os cooperados, sim. Para estes últimos, havia certo sigilo quanto ao processo de negociação, justificado pela difícil compreensão deles a respeito dos custos incorporados ao preço final da saca colocada no mercado externo. Logo, eles não receberiam pelo preço vendido, pois tem que se descontar o *spread* da cooperativa, bem como os custos incorridos por ela ao preparar e comercializar o café.

Nós cooperados da cooperativa não estávamos por dentro do assunto, sabe? Eles faziam as negociações deles lá (Cooperado 2-CH).

O sigilo para com os concorrentes foi justificado pelos custos incorridos no processo de internacionalização, pelo tempo e recursos humanos destinados à esta tarefa. Caso o conhecimento gerado neste processo fosse de livre acesso pela concorrência, ela evitaria seus custos e desfrutaria apenas dos benefícios, podendo, inclusive, baixar seu preço de venda, haja vista ter despendido poucos recursos.

Tem sigilo de quem são os clientes, quanto você vende, qual o caminho que você faz para chegar até lá, o tipo de café que o cliente gosta, são coisas que você não vai abrir (Gestor do departamento de cafés-CH).

No tocante aos resultados logrados com a internacionalização, no prazo de um ano em que a Cooperativa Hades atendeu o mercado externo, foram abordados o reconhecimento por alguns clientes internacionais para seus cafés especiais, ademais da criação de um modelo para se conseguir volume e, assim, além de comercializar os cafés especiais, seria inserida a segunda linha, dos cafés superiores ou diferenciados, com fins de ganhar maiores retornos financeiros em volume.

Quanto às expectativas, esperava-se que ainda em 2014 os lucros advindos da internacionalização fossem suficientes para cobrir seus custos. Outrossim, a Cooperativa Hades almejava rever suas estratégias internacionais, ao considerar, principalmente, os ciclos de altas e baixas no preço do café. Por fim, com o encerramento das atividades comerciais da cooperativa, o projeto Cetro foi vendido a um cooperado, que acredita nos seus potenciais para gerar resultados.

Nós conquistamos o cliente, tínhamos onde conseguir o volume e estava aumentando a demanda (...) a gente já ia zerar a parte de custos e estaria em um volume que entraria em lucro e, em quatro ou cinco anos já estaríamos retornando todo o investimento (Gestor do departamento de cafés-CH).

Percebe-se que o processo de internacionalização estava sendo exitoso, vide a venda dela a um cooperado, contudo, alguns de seus aspectos precisavam ser repensados, em especial, o desenvolvimento de uma estratégia para prospecção de clientes no mercado externo para cafés diferenciados. Assim, se auferiria lucros tanto dos cafés especiais, que possuem maior valor por saca quando comparados aos diferenciados, quanto pelos cafés superiores (ou diferenciados), mesmo que seu valor por saca seja menor do que a de especial, há maior possibilidade de ganhar em volume. A própria subsidiária poderia facilitar este contato com o mercado, pela contratação de profissionais no país estrangeiro para desenvolver campanhas de marketing e a prospecção de clientes, ademais dos benefícios de se fazer remessas, incorrendo em menores impostos, do que aqueles incorridos na exportação direta.

Ainda quanto à venda do projeto Cetro a um cooperado, ressalta-se a desvantagem de ele conseguir atender o mercado externo em volume por si próprio. Sugere-se, neste caso, que sejam feitas parcerias com outros grandes produtores e ou com armazéns (preferencialmente certificados pela RCM), para que a exportação não seja interrompida em um momento de crise e ou alterações climáticas que o façam perder parte ou toda produção e, por conseguinte, leve-o a perder os clientes estrangeiros pela incapacidade de fornecer-lo.

Como resultados obtidos com internacionalização, foi considerado que a margem para o cooperado era boa, todavia, foram igualmente ressaltados os custos para o produtor (e.g. certificações e mudanças no manejo da lavoura), ademais da necessidade de se esperar aproximadamente 60 dias para receber pelo café vendido, devido ao tempo de preparo e transporte dos cafés especiais. Também, ponderou-se sobre os momentos em que o mercado interno é mais vantajoso para o cooperado, tanto em preço quanto em menor prazo para recebimento do café vendido. Foi citado que existiram situações em que foi necessário a cooperativa comprar cafés especiais do cooperado, paga-lo à vista e exporta-lo. Depois, ela ainda devolveu parte dos lucros obtidos. Entretanto, pelo limite de crédito, não foi possível manter e expandir este método.

O dono da cafeteria não quer saber, o consumidor não quer saber se o preço do café está dando tanto lucro assim para o café finíssimo (Presidente-CH).

Sem pagar, ele não retira (Cooperado 1-CH).

Com fator limitante à estratégia de internacionalização, foi considerada a concorrência com os exportadores, pelo *know-how* de mercado que eles possuem, ademais de, em alguns casos, eles usufruírem de vantagens fiscais para exportar e pela responsabilidade da empresa exportadora ser limitada. A cooperativa, de outra forma, tem o cooperado como dono, cliente e, por vezes, administrador, por isso, a situação econômica da cooperativa pode afetá-lo.

Você é administrador e dono ao mesmo tempo, você avaliza a cooperativa, porque é dono (...) e o diretor da cooperativa, ele é responsável financeiramente, inclusive (Presidente-CH).

A concorrência de outros países da América Central e América do Sul, produtores de cafés especiais, também foi comentada (e.g. Honduras e Colômbia), pois o plantio nestes países usualmente é feito em pequenas fazendas, o que possibilita que a colheita seja feita à mão, diferentemente do Brasil, onde a mecanização é extensiva. Ademais, foi comentado que nestes lugares as leis trabalhistas e ambientais são mais brandas, e por isso, há menores custos de produção.

Sobre os riscos, foram considerados os macroeconômicos, capacidade de fornecimento em volume e o risco ambiental. Os macroeconômicos advêm, preponderantemente, das oscilações do dólar, que alteram o valor dos custos do projeto no mercado externo, bem como reflete no preço da saca comercializada, o de volume, pela possibilidade de interrupção do fornecimento, e assim, perda da credibilidade no mercado, e o ambiental, pela possibilidade de existirem resíduos tóxicos no café comercializado e, para isso, há as sanções legais no país estrangeiro, o que pode ser evitado por meio das regras de certificação. Pelos cooperados, os riscos considerados foram os climáticos.

O risco financeiro é muito pequeno, porque normalmente paga com cartão (...) o próprio dono vem e compra. O lado ambiental, juntamente com a certificação, trouxe muita conscientização do produtor em relação ao ambiente (Presidente-CH).

Um dos meios para se reduzir os riscos nas negociações são os contratos, entretanto, foi comentado que estes não existiam quando o comprador eram as cafeterias. Não obstante, o risco era ainda menor, pois o cliente experimentava o café e, caso gostasse, já o comprava à vista e o levava. Da mesma maneira, não existia um contrato com o cooperado, e sim, uma autorização de venda, pela qual o café era comercializado no nome do cooperado.

Era uma venda à vista, não é sob pedido, era na hora, então o valor era maior (Presidente-CH).

A gente assinava um papel com uma autorização de venda (Cooperado 1-CH).

De forma sintética, os entrevistados descreveram o processo de internacionalização da Cooperativa Hades da seguinte forma: primeiro, fez-se uma pesquisa de mercado para que fosse escolhido o local de implantação da subsidiária. Como já dito, foram visitados os EUA, alguns países da Europa e o Japão, e foi escolhido os Estados Unidos. Em sequência, estruturou-se a internamente a cooperativa. Posteriormente, implementou-se o projeto de internacionalização e foram feitas adequações após sua execução.

Não adianta chegar e já de cara já ter um produto e vender lá fora. Eu conheço empresas aqui dentro que já tentaram fazer e na hora que fez a primeira venda não conseguiu fazer a segunda, porque ela se esqueceu que tinha que ter um processo aqui dentro para suprir lá fora (Gestor do departamento de cafés-CH).

Ainda, ao considerar o Presidente-C.H e Gestor do departamento de cafés-CH, percebeu-se que nas respostas do primeiro, as preocupações se voltavam, predominantemente, ao cooperado, o que é natural, pois como os membros da diretoria são simultaneamente administradores e cooperados, no fim, sua preocupação recai sobre a si próprio e seus similares. Já a argumentação do segundo é técnica, igualmente compreensível, por este ter que apresentar resultados oriundos do seu trabalho.

Quanto ao projeto de internacionalização Cetro, os cooperados entrevistados tiveram posições divergentes. Para um, houve equívoco da diretoria em não convocar assembleia para aprova-lo ou refuta-lo, ademais da ciência dele aos cooperados ter sido feita após sua conclusão. O outro já vislumbrou os benefícios das certificações que acompanharam o projeto, bem como valorizou as reuniões informativas sobre ele.

Assim, uma cooperativa tinha que chamar os cooperados para decidir, isso é uma cooperativa, chamar os cooperados e aprovar em assembleia tudo que é feito dentro da cooperativa. (...) depois de tudo pronto que nós ficamos sabendo (Cooperado 1-CH).

Diante do exposto, faz-se duas observações. A primeira refere-se à não abertura do projeto Cetro em assembleia, o que pode ter ocorrido pelo mesmo motivo de a Cooperativa Hades tê-lo montando sozinha, convidando os membros da Região do Cerrado Mineiro posteriormente. Como comentado, as divergências de opiniões poderiam atrasar seu desenvolvimento. A segunda, das frequentes sinalizações pelo Presidente C.H. de que a cooperativa é um sistema de difícil gestão, e por isso, a regra de um voto por associado poderia tornar inviável o projeto, principalmente pelo cooperado que representa pequena parcela da movimentação da cooperativa e que dificilmente produza cafés de qualidade, pudesse intervir na sua execução.

Por isso que uma cooperativa, eu acho que ela tem que, é, tem que ir mudando o sistema, ser uma cooperativa mais comercial (Presidente-CH).

Para os produtores, os benefícios da internacionalização foram poucos, pois foi apenas no início do projeto Cetro que eles receberam maior remuneração em seus cafés de qualidade e, com o passar do tempo, o preço foi se igualando aos praticados no mercado interno, não compensando, dessa forma, os investimentos realizados em certificação e outros relativos às diferenças e à dificuldade de manejo do pós-colheita.

O que vai mudar, ter esse diferencial, é o manejo do terreirão na secagem do café. Vamos supor que tinha café no terreirão, se ela, a cereja, tem de ficar seca, então vamos supor que ela esteja meio seca, vamos supor, nem seco, nem verde, e fica lá, vamos supor, uma semana, amontoada, coberta, ela pode afetar a bebida, pois pode dar fermentação lá dentro (Cooperado 1-CH).

Você colhe, joga no terreirão, as vezes deixa amontoado e, no outro dia, você vai espalhar no terreirão, daí fermenta, perde a qualidade da bebida (Cooperado 2-CH).

De mais a mais, o cooperado não possuía outro meio para agregar valor nestes cafés finos, a não ser pela cooperativa, pois como os grandes exportadores se interessam, em sua maioria, pelo café *commodity*, eles, usualmente, não remuneram diferente o café especial. A não ser que ele fizesse a exportação diretamente ou vendesse a outra cooperativa que o fizesse, contudo, isso requereria tanto conhecimento de como operar no mercado estrangeiro quanto habilidades para sua execução. Analiticamente, uma das causas que levou a Cooperativa Hades pagar o mesmo preço nos cafés finos e *commodities* de seus cooperados pode ter sido relativo aos problemas financeiros dela, que desencadearam seu fechamento. E diante disso, recorda-se o que foi anteriormente exposto, que chegou a um ponto em que ela pagava R\$ 349,00 reais na saca e o mercado interno R\$ 600,00, logo, não compensava financeiramente para o cooperado entregar sua produção.

A cooperativa fez assim, a certificação, teve vantagem de preço, um diferencial de trinta reais por saca. Depois foi tudo caindo, e no final, foi igualando o preço do café certificado (...) tinha exportador falando que não queria certificado e pagava o mesmo preço do não certificado, quer dizer... porque você tem um custo para certificar, um custo alto! (Cooperado 1-CH).

Se você colher o café cítrico, por exemplo, se você vai vender para o exportador, ele não vai falar que é cítrico, ele vende como café fino ou, no máximo, finíssimo, mas não cítrico (Presidente-CH).

As respostas desta seção condizem com as entrevistas da FCC quanto a inserção das primeiras sacas de café diferenciado, por elas terem sido primeiramente vendidas no mercado interno e, em sequência, exportadas, pelos grandes *players* do mercado de café. Depois, ao perceber a demanda do mercado externo por cafés especiais e o preço pago por eles, começou-se a comercializar diretamente nos Estados Unidos. Foi destacado, ainda, o baixo consumo de cafés especiais pelos brasileiros que, mais uma vez, estimula que eles sejam vendidos no mercado externo.

O Brasil ainda não dá, por exemplo, aqui não tem como ter uma terceira onda, muito difícil, só em São Paulo, talvez (Cooperado 2-CH).

Por último, os cooperados explanaram que é improvável a produção de cafés similares aos produzidos na Região do Cerrado Mineiro em outros países, sem perda da qualidade. Para eles, a qualidade da bebida seria perdida inclusive em outras regiões brasileiras, como no Paraná.

No Paraná é o seguinte, lá chove muito, então o que acontece, a cereja fermenta, dá dura fermentado, ou da bebida dura arriada, rio (Cooperado 1-CH).

Além disso, foi considerado por um dos cooperados que existem dois cenários quanto a fidelidade do cooperado. Para o pequeno produtor, não há opções de escolha, pela dependência à cooperativa na comercialização de sua produção e, de outra forma, para o grande produtor, não haveria perdas em se fazer exportação direta, pela capacidade dele de encher um ou mais *containers*. Não obstante, como comentado, podem lhe faltar conhecimentos relativos à internacionalização.

Como comentários finais da entrevista, o Presidente-CH disse que três dos antigos funcionários da Cooperativa Hades não ficaram desempregados, são eles: um *Q-Grader*, o próprio Gestor do departamento de cafés-CH e o Diretor da subsidiária dos Estados Unidos. O *Q-Grader* foi empregado na Cooperativa Artémis, o Gestor do departamento de cafés-CH agora gerencia o mesmo setor da Cooperativa Apolo e o Diretor da subsidiária permanece nos Estados Unidos em outra empresa.

Quadro 2 - Síntese - Cooperativa Hades

Síntese: A Cooperativa Hades, fundada em 1995, encerrou suas atividades comerciais no ano de 2014, época em que possuía duas filiais no Brasil, uma subsidiária nos EUA e contava com aproximadamente 650 cooperados. O mercado internacional atendido era apenas os EUA, por meio da comercialização de cafés especiais, via subsidiária, usando marca própria. Prestava serviços de armazenagem, assistência técnica, loja de insumos agropecuários, certificação, comercialização, nos mercado interno e externo, e preparação do café (benefício, rebenefício e ensacamento), bem como prova e classificação do café, por meio de seus *Q-Graders*.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

4.3 Cooperativa Poseidon

Fez-se uso dos mesmos roteiros aplicados à Cooperativa Hades para a Cooperativa Poseidon (Apêndices A, C e E), pois ela se internacionalizou. Os objetivos foram os mesmos daqueles expostos para a Cooperativa Hades, com a diferença de que a Cooperativa Poseidon está ativa. Juntamente com os roteiros supramencionados, foram analisados o site oficial da Cooperativa Poseidon, sites que faziam menção a seu nome, sua página do Facebook e o Anuário de Informações Econômicas e Sociais do Cooperativismo Mineiro.

A Cooperativa Poseidon⁷ foi fundada em meados de 1993 e o produto comercializado por ela é o café, de vários tipos. Nesta época, a cooperativa possuía apenas um armazém com capacidade para armazenar 180 mil sacas. Além disso, ela possui aproximadamente 560 cooperados, faz beneficiamento e rebeneficiamento de café e o ensaca. Ela não tem campo experimental de pesquisa e desenvolvimento e também não tem filiais, contudo, ela verticalizou-se e abriu uma cafeteria na mesma cidade em que está instalada.

Seu site é o mais completo e fácil de manusear de todas as nove cooperativas da Região do Cerrado Mineiro, haja vista a separação em links de conteúdos que a identificam, como produtos comercializados e serviços prestados, o histórico da cooperativa, sua visão e missão, bem como possui área exclusiva para acesso do cooperado, em forma de intranet. Ademais, há uma área específica para novos cooperados, informando-os a respeito dos requisitos para ingresso na cooperativa. Também, é possível acessar o site na língua inglesa.

No *link* de produtos são indicados oito tipos de cafés, alguns puros e outros em forma de *blends* e, para cada tipo, há uma descrição. Já os serviços prestados são orientação técnica, armazenagem, preparação de cafés, consultoria comercial, departamento de compras de insumos, central de recebimento de embalagens vazias e departamento de certificação.

A orientação técnica fornecida pela Cooperativa Poseidon abrange a disponibilização de profissionais especialistas na gestão de riscos e preços na comercialização nos mercados interno e externo, além de outros profissionais responsáveis para auxiliar o cooperado no cultivo, colheita e

⁷ Pela Cooperativa Poseidon ser, hodiernamente, a única cooperativa da Federação dos Cafeicultores do Cerrado internacionalizada, a analogia feita foi ao Deus dos mares, Poseidon (BULFINCH, 2002).

pós-colheita. Além de treinamentos e encontros para que os produtores compartilhem experiências e adquiram *know-how* técnico.

Quanto à preparação dos cafés, a Cooperativa Poseidon é equipada com máquinas de rebeneficiamento com capacidade de processamento de 4.000 sacas por dia. A finalidade é separar os grãos de acordo com critérios de qualidade desejados, bem como alimentar a intranet da cooperativa, que fica disponível aos clientes e cooperados. O processo é realizado por funcionários da própria cooperativa, os quais são credenciados na Associação Americana de Cafés Especiais (SCAA, *Speciality Coffee Association of America*, em inglês).

A central de armazenagem da Cooperativa Poseidon é a maior dentre as cooperativas da Região do Cerrado Mineiro, composta por oito armazéns e capacidade total para armazenar 800 mil sacas, além de três galpões próprios. Os armazéns são certificados pela Utz, Região do Cerrado Mineiro, Rainforest Alliance e Fairtrade, já citados, além da 4C's, Nespresso, Café Pratic e Inmetro. Os cafés são armazenados tanto em sacarias de juta quanto em *big bags* e ela oferece a opção de receber o café a granel.

O departamento de consultoria comercial oferece algumas modalidades de comercialização para o café, são elas: mercado interno e externo, físico e futuro, cafés certificados e cafés especiais. Além disso, o departamento de compras de insumos propicia suporte na compra de insumos e fertilizantes individuais ou por grupo de cooperados, com intuito de se obter melhores preços.

Enquanto projetos de responsabilidade social, esta cooperativa apoia uma instituição voltada à educação de crianças, um projeto esportivo e realiza uma campanha anual para arrecadação de alimentos. Além de projetos de responsabilidade social, ela possui um central de recebimento de embalagens vazias, que se configura com um projeto de responsabilidade ambiental, por promover o envio, para esta central, das embalagens de defensivos agrícolas e similares e, posteriormente, seu adequado descarte. Ela também promove um dia de conscientização sobre cuidados para com o meio ambiente aos habitantes do município em que está instalada e da região, ademais dos cuidados ambientais e sociais que as certificações padronizam.

Por último, o departamento de certificação, por meio de consultorias, oferece suporte ao cooperado na condução deste processo. Para isso, a cooperativa possui parcerias com o Sebrae e com a Rainforest Alliance. Além dos produtos e serviços já descritos, a Cooperativa Poseidon participa de três projetos, o Educampo, já mencionando, o Núcleo Cooperativista do Pequeno Produtor

(NUCOOPP), que tem como objetivo apoiar pequenos produtores na produção, processamento e comercialização do café e, a partir deste núcleo, formou-se a Associação de Pequenos Produtores do Cerrado (APPCER) (Tabela 4). Esta associação auxilia o pequeno produtor a certificar sua propriedade para que se viabilize a exportação de seus cafés, em especial, pelo uso do selo Fairtrade.

As informações contidas em sua página do Facebook são extensas e similares às de seu site, veiculando fotos de eventos, cooperados, funcionários, parceiros comerciais, premiações e campanhas solidárias, além de vídeos institucionais e notícias sobre o café e sua cafeteria.

Tabela 7 - Estrutura da Cooperativa Poseidon

COOPERATIVA POSEIDON	ANO DE FUNDAÇÃO	NÚMERO DE COOPERADOS	CAPACIDADE DE ARMAZENAGEM	CAPACIDADE DE REBENEFÍCIO	SITE
	1993	560	800 mil sacas	4.000 sacas/dia	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

No último Anuário de Informações Econômicas e Sociais do Cooperativismo Mineiro, a Cooperativa Poseidon figurou os seguintes rankings dentre as 20 maiores cooperativas de Minas Gerais: ativos totais; capital social; patrimônio líquido; receitas totais; riqueza média gerada por associado; sobra média por associado (OCEMG, 2015), para os demais indicadores, que são o número de associados, número de empregados e salário médio por empregado, ela não estava entre as 20 maiores. Da mesma maneira foi o *ranking* dos dois anos imediatamente anteriores, como na Tabela 8.

Tabela 8 - Indicadores do Anuário de Informações Econômicas e Sociais do Cooperativismo Mineiro - Cooperativa Poseidon

COOPERATIVA POSEIDON	RANKING DE INDICADORES		
	2012	2013	2014
	- Ativos totais - Capital social - Patrimônio líquido - Receitas totais - Riqueza média gerada por associado - Sobra média por associado	- Ativos totais - Capital social - Patrimônio líquido - Receitas totais - Riqueza média gerada por associado - Sobra média por associado	- Ativos totais - Capital social - Patrimônio líquido - Receitas totais - Riqueza média gerada por associado - Sobra média por associado

Fonte: Adaptado de OCEMG (2013, 2014 e 2015)

Pelo exposto, a Cooperativa Poseidon se apresenta como o canal de exportação da Região do Cerrado Mineiro e, para ampliar seu atendimento, estabeleceu alianças com outras cooperativas e

empresas para atender às demandas de fornecimento de insumos e crédito para seus cooperados. Ademais, tem como visão receber a partir de 2016 dois milhões de sacas de café por ano.

Na entrevista da Cooperativa Poseidon, vislumbrou-se que ela é estruturada por meio de um planejamento estratégico formal, o qual foi elaborado pelo Conselho de Administração, juntamente com o superintendente e gestores de áreas (e.g. comercial, operações e recursos humanos), e contou com a mediação de um consultor externo. Dois anos após sua fundação, já se começou a traçar o plano para internacionalizar-se, em 1995, contudo, o processo se iniciou efetivamente em 1997. O modo de entrada escolhido foi por meio de exportação direta, decisão tomada por ser o meio mais comum de comércio externo para o café e para minimizar riscos. Pormenorizadamente, ela faz exportação *Free on Board (FOB)* e, em menor escala *Cost, Insurance and Freight (CIF)*.

Nós temos parceiros aqui no Brasil, parceiros lá fora, para fazermos direto. Por *dealers*, por corretores, usamos os mais diversos canais para vendas e embarque para o mercado externo (*Trader-CP*).

O modo de entrada no mercado externo foi mantido, dessa forma, não há funcionários da cooperativa trabalhando em outros países, todavia, o que é frequente, são visitas de funcionários aos clientes estrangeiros. Uma das preocupações da Cooperativa Poseidon ao acessar o mercado externo é resguardar sua relação com os *players, dealers, coffee hunters e brokers* com os quais ela tem parceria.

Mesmo assim, a cooperativa busca especializar-se quanto ao modo de entrada de exportações diretas, por empenhar-se em aumentar os canais de venda diretos. Para isso, vale-se de pesquisas na internet e participações em feiras para prospectar novos clientes, além de contata-los diretamente, em especial, torrefadores e empresas estrangeiros.

A gente vende direto para o cara que faz a última compra, torrefadores lá fora, a gente vem procurando sempre encurtar os caminhos, mas é muito usual parcerias, tá? Mas a gente vende para mais de oitenta clientes (*Trader-CP*).

Para estes parceiros, mantém-se sigilo sobre as estratégias e políticas internas da cooperativa, apenas informações gerais acerca de seu regimento e volume totais embarcados que podem ser tratados. A discricção se dá, principalmente, quanto às negociações que são feitas com um e com outro. Da mesma forma, há sigilo para com o mercado interno. Contudo, quanto a funcionários e cooperados, existem níveis de sigilo diferentes, a depender de seus cargos na cooperativa.

Nesse sentido, destaca-se a profissionalização da Cooperativa Poseidon. Nela, há a formulação do planejamento estratégico com participação do Conselho de Administração, contudo, não figuram

cooperados na sua gestão diária. Os profissionais contratados têm autonomia ao realizar suas atividades, e também, quanto às suas estratégias operacionais. Devem, não obstante, apresentar resultados de acordo com as diretrizes do planejamento estratégico e do orçamento anual, como uma empresa privada.

O nosso modelo é um pouco diferente e vem se comprovando, com percalços e dificuldades. Na média é o ideal, por ficar mais profissionalizado (*Trader-CP*).

Os parceiros comerciais no mercado interno, bem como empresas em outros países que importam os cafés da Cooperativa Poseidon para revende-lo, foram apontados como importantes meios de divulgação de seus cafés, e que, em função disso, ela também adquiriu visibilidade no mercado internacional de cafés. Nesse sentido, o ambiente competitivo da cooperativa influenciou-a a internacionalizar-se. Ademais da percepção da demanda e aceitação de seus produtos no mercado externo, a intenção de se agregar valor à produção e de diversificar mercados, tipos de operação e comercialização impulsionou a decisão por atender o mercado internacional.

Nós temos uma região muito privilegiada quanto à qualidade, nossos cafés são muito bem vistos e muito bem quistos, principalmente lá fora. Nós temos um bom mercado aqui dentro, mas lá fora é que se demanda mais os cafés oriundos da nossa região, da nossa origem aqui do Cerrado (*Trader-CP*).

Após a percepção da demanda, mudanças internas foram necessárias para atender o mercado externo. Foram destacados conhecimentos, habilidades e competências em relação a línguas estrangeiras, logística para transporte de mercadorias para outro país, trava de moeda, aspectos burocráticos da Receita Federal e Banco Central e controle de qualidade, além de adequações quanto aos padrões de cafés demandados e internacionalização do departamento financeiro. Ainda quanto a necessidade de mudanças, foi destacado que:

Isso é constante, na época e hoje, isso continua e muda muito! Tem várias coisas que a gente vem mudando e adequando, personalizando para determinados tipos de mercado (*Trader-CP*).

Sobre estas mudanças contínuas, sobressaíram a otimização e a flexibilização de procedimentos organizacionais com o intuito de melhor atender o cliente, agregar maior valor na comercialização e fortalecer a parceria comercial. Como exemplos, foram citados a flexibilização de modelo de embalagem, sacaria, carregamento do café e solicitações para que se faça *CIF*, bem como variações nos tipos de qualidade de cafés ofertados.

Também, tiveram adaptações de maquinário para o processamento de cafés (e.g. foi montada uma estufa para a secagem) e para os sistemas organizacionais. Para estes últimos, foi contratada a

empresa TOTVS, que possui um segmento específico de *softwares* de gestão voltados à agroindústria (TOTVS, 2016). Outro aspecto que está em constante aclimatação é relativo à cultura dos países atendidos, que requerem treinamentos e adequações quanto ao que o cliente demanda e as formas de atendê-lo, o que resulta em modificações no portfólio de produtos e serviços da cooperativa.

Treinamentos, adequações e ir a campo, entender o que o cliente quer, se adaptar, ver o que dá pra fazer, mas muito treinamento, sacrifício de outras coisas em prol de ter este tipo de *know-how* (Trader-CP).

Então, há mudanças na equipe de qualidade, de pós-venda, de compra e equipe técnica, com relação à questão de assistência às fazendas, é um conjunto (Trader-CP).

Ainda ao considerar a época em que a cooperativa se internacionalizou, o que lhe faltava eram profissionais com *know-how* sobre o processo de internacionalização, os quais foram contratados e, posteriormente, promoveram as primeiras adequações internas. Quanto a estrutura física e financeira, estimou-se que ela possuía 50% do necessário neste estágio. Seus profissionais foram em busca do que faltava, movidos por um desejo de atender um mercado que se mostrou receptivo.

Foi um sonho (...) se nosso café é querido pelo mercado internacional, nós temos que dar um jeito de por este café lá, diretamente e indiretamente (Trader-CP).

Como o processo de internacionalização começou há quase vinte anos, mesmo diante do desejo do mercado para os cafés do Cerrado, foi destacado que acessá-lo foi difícil e caro, principalmente pelas condições logísticas para embarcar a produção e do risco de se negociar com uma cooperativa pequena, à época, e localizada em uma cidade no interior de Minas Gerais. A preferência dos compradores eram por *dealers* internacionais conhecidos, para se evitar riscos.

Por isso, para superar as barreiras do mercado, foram destacados dois recursos como os mais importantes à internacionalização, competência técnica e capital. Como resultado, foi exposto que a cooperativa conseguiu se tornar conhecida no mercado internacional enquanto exportadora de cafés de qualidade e, quanto ao aspecto financeiro, sua viabilidade depende do momento de mercado, o qual oscila. Mesmo diante das oscilações, há a necessidade de suprir o mercado internacional, o que já foi citado reiteradas vezes nas análises dos gestores da Federação dos Cafeicultores do Cerrado e da Cooperativa Hades.

Você exporta por uma estratégia ou por uma oportunidade momentânea. As vezes por causa de preço, qualidade, agregação de valor, outras vezes, simplesmente para consolidar marca (...) vejo que é um caminho sem volta, não dá pra simplesmente parar de abastecer o mercado internacional. Falando nisso, a Cooperativa Poseidon⁸ é uma das poucas

⁸ Nome alterado pelo pesquisador.

cooperativas do Brasil que exporta, nem vou falar da Região do Cerrado, vou falar de Brasil, se você pensar em volume e constância (*Trader-CP*).

As oscilações do mercado são dependentes da cotação do preço do café operado na Bolsa de Valores de Nova York, do dólar, taxa de juros internacional e taxa de juros interna para o agronegócio. Além disso, os principais *dealers* do mercado de cafés conseguem dinheiro com juros próximos a zero, o que os capacita pagar mais caro no café para a cooperativa do que ela conseguiria vender no mercado externo, considerando-se os riscos. Como não se pode deixar de abastecer o mercado estrangeiro, a estratégia de internacionalização nem sempre agrega valor, mas representa, em alguns momentos, oportunidade de bons negócios.

A internacionalização não quer dizer só agregação de valor financeiro, ela quer dizer uma consolidação de uma marca, uma alternativa de mercado que em momentos de oportunidade podem ser melhores, ou não tão melhores, mas você tem que fazer, pois é um mercado que demanda continuidade (*Trader-CP*).

Ainda, ao considerar recursos financeiros, os financiamentos fornecidos pelo governo foram ressaltados como importantes, indiretamente, para a internacionalização. Isto porque instâncias governamentais fizeram uma análise setorial onde o café teria potencial de crescimento e o Cerrado Mineiro foi uma dessas regiões, logo, foram disponibilizadas linhas de crédito para as organizações voltadas ao café desta região.

O governo liberou muitos financiamentos para melhorar questões estruturais, armazéns, maquinário para preparar cafés, uma série de coisas. Isso, com certeza, contribuiu para se fomentar uma base para se internacionalizar, mas não quer dizer diretamente à internacionalização (*Trader-CP*).

Após superar as barreiras de entrada no mercado internacional de cafés, os principais países com que a Cooperativa Poseidon realiza negócios são os Estados Unidos, Suíça, Itália, Inglaterra, Bélgica, França, Espanha, Holanda, Japão, Coreia, Austrália e, em menor quantidade, Canadá, Israel e Síria. A escolha por estes países foi em função da demanda por cafés diferenciados serem oriundas deles, além do que, eles fazem parte da estratégia da Federação dos Cafeicultores do Cerrado para a terceira onda do consumo de café. A formação do bloco econômico Mercosul, em princípio, influenciou na forma de comércio externo, por negociações realizadas com a Argentina, todavia, interrompidas após a primeira ocorrência de não pagamento.

Para o nosso café de primeira linha, nós procuramos um mercado de primeira linha também! (*Trader-CP*).

Entre os recursos apontados como mais importantes para a Cooperativa Poseidon diferenciar-se de seus concorrentes foram os serviços prestados pela cooperativa e fazer da Região do Cerrado

Mineiro, pelos aspectos de denominação de origem, certificações e rastreabilidade comentados anteriormente.

O primeiro diferencial é nós sermos uma cooperativa que faz parte do sistema que é a Região do Cerrado Mineiro, que tem denominação de origem controlada. Nós somos uma cooperativa especializada em cafés finos e diferenciados, nós estamos na região que mais tem cafés certificados, por exemplo, Rainforest, Utz, é a maior região certificada do mundo (...) o cara que compra o café não está comprando de uma empresa comercial, ele está comprando de uma cooperativa que não descaracteriza o lote do produtor (*Trader-CP*).

Especificamente, quanto à parte de serviços, a Cooperativa Poseidon possui alguns diferenciais, como a flexibilidade em atender o cliente de forma personalizada, muitas das vezes, visitando-o em seu país para entender sua demanda (e.g. café de um produtor ou tipo específico). Em longo prazo e ao considerar o posicionamento estratégico da cooperativa quanto a precificação, continuidade do fornecimento, consolidação da marca e manutenção da qualidade, as expectativas sobre o processo de internacionalização são fortalecer a Região do Cerrado Mineiro e garantir liquidez, por meio de trava de preço, no qual o produtor salvasse parte de seus custos. Apesar disso, a liquidez não diferencia mercado interno e externo quando surgem oportunidades, respeitando-se o planejamento estratégico.

Nós entendemos que uma das grandes questões a serem avaliadas e levadas em conta é que nós estamos fortalecendo a Região do Cerrado Mineiro com o nosso café, é isso que a gente mais leva em conta, mas não rasgamos dinheiro (*Trader-CP*).

As etapas do processo de internacionalização envolveram, em um primeiro momento, a contratação de um *trader* com experiência em operar no mercado internacional. Vale ressaltar que o *trader* contratado não é o mesmo que concedeu a entrevista. Posteriormente, foi admitido um executivo da área de finanças, também com *know-how* voltado à exportação, para resolver aspectos correlatos à Receita Federal e Banco Central. Internamente, foram preparados funcionários para que entendessem a dinâmica deste mercado, além de mudanças na infraestrutura operacional para se preparar cafés. Em sequência, prospecção de clientes e otimização de processos.

Começar errado é muito fácil, e nós fizemos isso no passado. Eu já estava aqui na época, teve que profissionalizar. Então assim, nós realizamos muito, estudamos muito, organizamos muito e fomos crescendo gradativamente (*Trader-CP*).

Outrossim, houveram modificações após se lançar no mercado externo, pelos conhecimentos adquiridos nesta relação. Primordialmente, a aprendizagem se deu quanto aos gostos dos cafés demandados, o que fomenta a cooperativa exportar diretamente e indiretamente. Ademais da

eficiência e eficácia requeridas em se operar no mercado internacional, pelos altos custos para se corrigir problemas após o envio dos cafés e pela concorrência.

Se hoje a Cooperativa Poseidon⁹ vender um milhão de sacas, meio milhão vai para exportação e meio milhão para o mercado interno. Destas 500 mil para o mercado interno, eu posso te falar, com total segurança, que 350 mil é reexportada, ou mais, inclusive (...) isso se dá de nosso aprendizado do mercado internacional, com a forma de preparar os cafés com padrões (*Trader-CP*).

No mercado interno você dá jeitos, no mercado internacional para você dar um jeito com seu café lá fora é caríssimo (*Trader-CP*).

Os custos relativos ao processo de internacionalização não foram colocados como um fator limitante, no entanto, foram apresentados como um desafio, pois para arcar com as mudanças contínuas que o mercado requer, há dispêndio de recursos. Foram aludidos riscos e custos financeiros das estruturas de proteção de *hedge* para fixação de preço e moeda, de logística, devido a oscilações no preço de transporte e embarque, que podem sacrificar a margem de lucro mesmo se trabalhando com um percentual de segurança, e riscos os macroeconômicos. O que remete a menores custos em se comercializar no mercado interno.

Para os contratos de exportação há, internacionalmente, órgãos reguladores que estabelecem cláusulas padrões, divididos em curto, médio e longo prazo. Após fechar uma venda, a cooperativa compra o café de seus produtores, e para isso, faz uso da legislação brasileira. Para estes contratos, foi exposto que o risco é baixo, haja vista se negociar à vista.

Então, o que a cooperativa faz? Ela pega e vende o café porque acha que está bom o preço. Ela pega e põe os corretores para irem atrás dos cooperados para oferecer, ela até dilui, um tanto para cada um, tem uns que não querem, outros que querem mais (...) e é um contrato leonino, o cara tem que entregar a mercadoria mesmo! (*Cooperado 1-CP*).

Da mesma forma que nas outras entrevistas, abriu-se espaço para comentários sobre a internacionalização que o roteiro não abrangeu. Percebeu-se, novamente, a valorização do *know-how* como imperativo para internacionalizar-se e com cuidados relativos às diferenças dos riscos de se operar no mercado interno e externo.

A nossa internacionalização se deu muito pela competência de algumas pessoas na época, hoje é fácil, porque aprendemos a fazer (*Trader-CP*).

Já com relação aos dois cooperados entrevistados da Cooperativa Poseidon, eles possuem perfis diferentes. O Cooperado 1-CP é um produtor experiente, que participou da Assembleia que informou os cooperados sobre o processo de internacionalização, em 1997, bem como sobre seus

⁹ Nome modificado pelo autor.

desafios e ganhos. Ademais, participou de reuniões e palestras sobre o tema. Já a Cooperada 2-CP é mais jovem, filha de um produtor igualmente experiente, e que ingressou na cooperativa há menos de cinco anos.

A Cooperada 2-CP, quando ingressou na cooperativa, sabia da comercialização direta de cafés diferenciados no mercado externo, contudo, não participou de nenhum encontro sobre o tema, e também não foi informada na época em que se afiliou à cooperativa. Ela não percebe ganhos para si com a internacionalização, pois recebe da cooperativa o preço de mercado. Entretanto, para o Cooperado 1-CP, há ganhos, e ele ressalta que os prêmios dependem da qualidade do café produzido, qualidade que nem todos cooperados conseguem produzir.

Infelizmente, a grande parte não consegue se enquadrar pela qualidade (Cooperado 1-CP). Mais adiante, confirmou-se a percepção do Cooperado 1-CP de que nem todos os cooperados conseguem produzir cafés de qualidade e que, por isso, não auferem prêmio. Isso foi quando a Cooperada 2-CP destacou como vantagem a produção de cafés especiais, pela possibilidade de agregar valor sobre o preço do café do tipo *commodity*.

O café especial é melhor também, você consegue vender, vamos supor, eles pegam o preço do dia e te dá um diferencial ali, em cima do preço do dia mais um tanto (Cooperada 2-CP).

Em termos percentuais, o Cooperado 1-CP afirmou que consegue agregar 30% no preço cotado na Bolsa de Valores de Nova York em seus cafés. Além disso, comentou que a cooperativa funciona como divulgadora dos cafés diferenciados e como mediadora das negociações com o mercado externo, e que por isso, há um ganho de imagem para o produtor. A mediação da cooperativa vai além da comercialização, pois quando há interesse do comprador em visitar a propriedade para verificar a qualidade divulgada, ela acompanha todo o processo. Neste caso, principalmente voltado aos cafés especiais e ao mercado de terceira onda do consumo de café.

O pessoal lá de fora entra em contato com a cooperativa e diz que querem visitar a fazenda de fulano. Daí eles pegam e avisam a época que vem, vem, faz o acompanhamento de tudo, quase igual uma auditoria (Cooperado 1-CP).

Quanto a inserção das primeiras remessas de café no mercado internacional, o Cooperado 1-CP destacou que antes mesmo da cooperativa internacionalizar-se, a Cargill já havia percebido o mercado externo como potencial para exportação de cafés especiais e que ela os comprava e revendia. Logo, corrobora com a percepção dos gestores entrevistados da Federação dos

Cafeicultores do Cerrado Mineiro e dos cooperados da Cooperativa Hades, que as primeiras remessas de cafés especiais eram inseridas no mercado interno e, posteriormente, revendidas.

Além disso, confirma-se o discurso do *Trader-CP*, de que o estímulo para se internacionalizar adveio da percepção da demanda de cafés diferenciados pelo mercado estrangeiro, por meio das negociações realizadas com parceiros comerciais. Para a outra cooperada, ela apenas vende seu café para a Cooperativa Poseidon e não se mantém informada sobre o destino final de sua produção.

Ambos os cooperados consideraram que a transferência da produção para outros países é impraticável, não obstante, para a comercialização não há nenhum problema, o que também corrobora a percepção da Federação dos Cafeicultores do Cerrado e dos cooperados da Cooperativa Hades.

Só a comercialização é tranquila, porque de todo jeito tem que ter um elo, a cooperativa vende para fora (Cooperado 1-CP).

Também, as percepções foram similares quanto aos riscos de se comercializar o café no mercado externo, majoritariamente abordados os riscos macroeconômicos. Por exemplo, se o dólar cai e não foi feito trava do preço, pode-se perder pela desvalorização da moeda, ademais do risco do preço do café *commodity* cair e, como o prêmio é pago sobre este valor, perde-se, novamente, no preço da saca. Foram igualmente considerados os riscos climáticos e de se manter o fornecimento, mesmo em épocas em que o mercado interno seja mais atrativo em preço, como observado pela FCC e pela Cooperativa Hades.

O risco pode ocorrer se você for meio aventureiro, fechar, vamos supor, uma venda (...) mas deixar em aberto o dólar. Agora o risco de perda com a negociação é muito difícil, porque você sempre recebe antes de entregar (Cooperado 1-CP).

Sobre o processo de internacionalização como um todo, os cooperados destacaram como vantajosos a parceria com o Sebrae, por meio do projeto Educampo, pago em forma de consultoria pelos produtores para obterem auxílio na gestão das fazendas, e a cooperativa, como suporte comercial e logístico, que cobra uma taxa para executar os serviços. Estas informações verificam os dados fornecidos pela cooperativa em seu site e materiais *online*.

A cooperativa faz a exportação, porque é complicado (...) para vender, embarcar e fazer o acompanhamento. Entre preparo, frete e toda burocracia, é um tanto de coisa que tem que você fica perdido. E ela ganha um *spread* por saca (Cooperado 1-CP).

Ao se considerar as diferenças entre a produção do café diferenciado e do café *commodity*, percebeu-se a dependência às condições climáticas, que independem do produtor, e atividades

relacionadas à condução da lavoura, que podem ser aprimoradas. O aperfeiçoamento, contudo, representa maior dispêndio financeiro e maiores cuidados para com a produção, a julgar pela adubação, momento ideal de colheita e modos de secagem. Os mesmos cuidados se aplicam aos cafés especiais, o que irá diferenciá-los é o tamanho do grão, separado pelas peneiras, e a classificação, de acordo com a qualidade da bebida.

Tudo tem que ser certo, onde você errar, você perde. Se atrasar a colheita, você perde, se você começar cedo demais, você perde, se você não mexer o café devidamente no terreiro, você perde. Fazer a qualidade não é fácil não, sô [risos], tanto é que são poucos que fazem, é trabalhoso (Cooperado 1-CP).

Os riscos climatológicos, custos adicionais de produção e maior esforço no plantio, colheita e pós-colheita interferem na agregação de valor, como já comentado, o que pode ser recuperado pelos prêmios pagos sobre estes cafés. Por fim, percebeu-se que nesta entrevista não foi citada a comercialização de café *commodity* como arrimo para o processo de internacionalização, acreditava-se que a justificativa para isso seja, em primeiro lugar, que a Cooperativa Poseidon tenha como estratégia a produção de cafés de qualidade, como divulgado em seu site, ademais, por se fazer exportação direta, e assim, reduzir os riscos e custos de manutenção de uma subsidiária no exterior. Também, pelo volume de cafés diferenciados somados à venda dos especiais ser suficiente para manter a operação internacional.

Quadro 3 - Síntese - Cooperativa Poseidon

Síntese: A Cooperativa Poseidon foi fundada em 1993 e mantém todas suas atividades comerciais ativas. É uma cooperativa que não possui filiais, e também, não possui subsidiárias no mercado externo, haja vista ela atende-lo via exportação direta e indireta. Há aproximadamente 560 cooperados e o mercado internacional atendido são os Estados Unidos, Suíça, Itália, Inglaterra, Bélgica, França, Espanha, Holanda, Japão, Coréia, Austrália e, em menor quantidade, Canadá, Israel e Síria, por meio da comercialização de cafés especiais e diferenciados. Os serviços prestados são armazenagem, assistência técnica, loja de insumos agropecuários, certificação, consultoria comercial, nos mercado interno e externo, e preparação do café (benefício, rebenefício e ensacamento), bem como prova e classificação do café, por meio de seus *Q-Graders* e a central de recebimento das embalagens vazias.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

4.4 Cooperativas Atena, Hebe e Morfeu

Os roteiros de entrevista utilizados para acessar os dados das cooperativas Hebe, Atena e Morfeu, as quais não se internacionalizaram, são os de número IV e V (Apêndice D e E). O Roteiro de Entrevista IV teve apenas dois propósitos, o primeiro de identificar o porquê, dado o estímulo à internacionalização pela Federação dos Cafeicultores do Cerrado, de não se internacionalizar. O segundo, se há a intenção futura, por estas cooperativas, de se internacionalizarem. Ademais, o Roteiro de Entrevista Complementar almejou obter informações acerca da estrutura destas cooperativas.

Ainda, dado que os demais roteiros focam no processo de internacionalização, visto por diferentes atores, os gestores de cooperativas internacionalizadas, os membros da Federação dos Cafeicultores do Cerrado e os cooperados filiados às cooperativas internacionalizadas, o quarto roteiro buscou ouvir as organizações que se comportavam de forma diferente do tema desta pesquisa, para que os dados coletados fossem suficientes para averiguar as visões, ações e comportamentos das cooperativas da Região do Cerrado Mineiro.

As informações a respeito da Cooperativa Atena¹⁰ são escassas, ela não possui um site oficial, sendo localizado na internet apenas um blog, com notícias gerais e defasadas, com última atualização datada de 2011, além do que não há nenhuma informação sobre a história da cooperativa. A página do Facebook indica apenas a existência de um escritório comercial, o qual foi visitado pelo pesquisador.

A Cooperativa Atena foi fundada no início de 1995 e não possui filiais. O produto comercializado é o café e, voltado a ele, ela presta serviços de armazenagem, rebeneficiamento, ensacamento e comercialização. Sua capacidade de rebeneficiamento é de 500 sacas por dia e, além disso, ela possui um armazém com capacidade para armazenar 120 mil sacas, e outro de mesma capacidade em construção, ademais, possui aproximadamente 110 cooperados.

A Cooperativa Hebe¹¹ é uma cooperativa jovem quando comparada às demais cooperativas da FCC, fundada no início de 2001. O produto comercializado é o café e, para ele, são prestados

¹⁰ A analogia foi feita com à Deusa Atena, que tem atributos de pensar estrategicamente (BULFINCH, 2002; FRANCHINI; SEGANFREDO, 2007), pois esta cooperativa mudou seu nome com o intuito de diferenciar-se.

¹¹ Em analogia à Deusa da juventude de mesmo nome (FRANCHINI; SEGANFREDO, 2007),

serviços de rebeneficiamento, ensacamento e comercialização. Sua capacidade de rebeneficiamento é de 1.000 sacas por dia e ela detém dois armazéns com capacidade total para armazenar 80 mil sacas.

Além disso, a Cooperativa Hebe não tem filiais e possui aproximadamente 30 cooperados. Na internet, há poucas informações sobre esta cooperativa, haja vista ela não ter um site e nenhuma informação publicada em sua página do Facebook, indicando, apenas, a existência de um escritório comercial.

A Cooperativa Morfeu¹² é a mais antiga dentre as cooperativas descritas neste item, fundada no final de 1993. Suas atividades são voltadas à comercialização do café e ela fornece serviços de beneficiamento, rebeneficiamento e ensacamento. Sua capacidade de rebenefício não foi informada. Ademais, ela possui seis armazéns com capacidade total para armazenar 250 mil sacas, não detém filiais, e possui aproximadamente 160 cooperados. Sua página no Facebook é a mais completa entre estas três cooperativas, indica atividade comercial e possui fotos de cursos e treinamentos, além de marcações em eventos realizados pela Federação dos Cafeicultores do Cerrado. Além disso, a Cooperativa Morfeu possui um site em construção.

Tabela 9 - Estrutura das Cooperativas Atena, Hebe e Morfeu

COOPERATIVA	ANO DE FUNDAÇÃO	NÚMERO DE COOPERADOS	CAPACIDADE DE ARMAZENAGEM	CAPACIDADE DE REBENEFÍCIO	SITE
Atena	1995	110	120 mil sacas*	500 sacas/dia	Não
Hebe	2001	30	80 mil sacas	1.000 sacas/dia	Não
Morfeu	1993	160	250 mil sacas**	Não informado	Em construção

* A cooperativa Atena possui outro armazém em construção com capacidade para armazenar mais 120 mil sacas.

** A cooperativa está conjecturando a construção de um novo armazém, cuja a capacidade não foi informada.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Dentre estas três cooperativas, apenas a Cooperativa Morfeu apareceu no mais recente Anuário de Informações Econômicas e Sociais do Cooperativismo Mineiro dentre as 20 maiores cooperativas de Minas Gerais em ativos totais, riqueza média por associado e sobra média por associado (OCEMG, 2015). Nos dois anos que precederam, a Cooperativa Morfeu também fez parte do anuário mencionado, contudo, ainda não se destacava por seus ativos totais. A Cooperativa Hebe,

¹² A analogia da Cooperativa Morfeu foi feita com o Deus dos sonhos de mesmo nome (FRANCHINI; SEGANFREDO, 2007), devido às várias tentativas em conseguir informações sobre ela.

em 2012, figurou três posições, como na Tabela 10, contudo, nos dois anos posteriores não figurou em nenhum dos quesitos (OCEMG, 2013 e 2014).

Tabela 10 - Indicadores do Anuário de Informações Econômicas e Sociais do Cooperativismo Mineiro - Cooperativas Atena, Hebe e Morfeu

COOPERATIVA	RANKING DE INDICADORES		
	2012	2013	2014
ATENA	- Não figurou em nenhum dos quesitos	- Não figurou em nenhum dos quesitos	Não figurou em nenhum dos quesitos
HEBE	- Riqueza média gerada por associado - Salário médio por empregado - Sobra média por associado	- Não figurou em nenhum dos quesitos	Não figurou em nenhum dos quesitos
MORFEU	- Riqueza média gerada por associado - Sobra média por associado	- Riqueza média gerada por associado - Sobra média por associado	- Ativos totais - Riqueza média gerada por associado - Sobra média por associado

Fonte: Adaptado de OCEMG (2013, 2014 e 2015)

A análise das entrevistas das Cooperativas Atena e Hebe apontou como motivo para não internacionalização a falta de infraestrutura física, financeira e de pessoal capacitado em atender o mercado externo. Ao analisar o motivo apresentado com as características acima descritas, como data de fundação da cooperativa, serviços prestados, existência ou não de filiais, capacidade de armazenagem e número de cooperados, percebe-se confluência dos dados.

Primeiramente, a não existência de filiais e o baixo número de cooperados podem influenciar na capilaridade da cooperativa quanto a fornecedores (produtores de café), o que pode interferir na quantidade de café disponível em seus armazéns. Por conseguinte, é reduzida a probabilidade de se obter cafés de qualidade, em grande volume, para serem exportados. Aqui, retomam-se as considerações dos gestores da Cooperativa Hades, de que o percentual de cafés especiais é de aproximadamente 10% e que somados os diferenciados chega-se a 30%.

Por isso, quanto maior o número de fornecedores, e também, das propriedades rurais (em quantidade e tamanho), maior a segurança para lançar-se no mercado externo, haja vista a garantia de fornecimento esperada pelo cliente. Logo, verifica-se a capilaridade da cooperativa em buscar fornecedores como uma das estratégias de internacionalização.

A questão nossa ainda é estrutural, nós somos, como se diz, menor que as outras (Gestor de Classificação de Cafés-CHB).

Exportar café requer uma infraestrutura financeira, de profissionais, bem maior e diferente da que nós temos (Superintendente-CA).

O superintendente da Cooperativa Atena justificou a não exportação direta de café por não fazer parte do planejamento estratégico da cooperativa no momento, além da questão estrutural já destacada. Além disso, mencionou um estudo realizado há quatro anos, junto aos funcionários e ao conselho de administração, que definiu que o mercado atendido seria o interno, por meio dos exportadores e torrefadores que já trabalhavam com a cooperativa.

Dessa forma, percebe-se que foi estabelecido como estratégia de comercialização o mercado interno, que ainda está em vigor. Ademais, este dado foi verificado, pois o Superintendente-CA, faz parte do grupo de trabalho de desenvolvimento de mercado interno da Federação dos Cafeicultores do Cerrado (RCM, 2015a), que também é composto pela Superintendente-CM.

É porque esse processo de exportação de café não faz parte do planejamento estratégico dessa cooperativa (...) nosso objetivo é ser a extensão da fazenda dos nossos cooperados dando suporte a eles na infraestrutura para armazenagem, classificação, certificação de boas práticas agrícolas e comercializar internamente, junto aos nossos exportadores, que atuam em parceria com a gente (Superintendente-CA).

Então, nesse momento, por enquanto, nós não temos a intenção de exportar café. Foi definido há quatro anos, após um estudo com a participação de todos os funcionários, conselho de administração e chegou-se à conclusão de que nosso trabalho se daria a atender o mercado interno, juntamente aos exportadores e torrefadores que trabalham com a gente (Superintendente-CA.).

Percebeu-se, também, uma preocupação do Superintendente-CA em manter a parceria com os exportadores, e também, de ressaltar que a internacionalização não é ruim, e sim, uma opção.

Não que exportar seja ruim, absolutamente, esta é uma opção para quem está preparado e estruturado para isso. Neste momento, nós entendemos que nós não estamos (Superintendente-CA).

Pelas repetidas vezes em que foi citada a questão de infraestrutura, verifica-se que preparar-se estruturalmente, levando-se em conta aspectos físicos, financeiros e de recursos humanos, é uma condição para as estratégias de internacionalização. Ao questionar se no futuro as Cooperativas Atena e Hebe almejam internacionalizar-se, notou-se que sim, em horizontes de tempo diferentes.

Pensar no futuro está tudo em aberto, mas hoje não, para te responder bem objetivamente, a gente não pretende entrar neste mercado de exportação de café diretamente. Tudo bem? É uma opção! (Superintendente-CA).

Valendo-se da flexibilidade do roteiro semiestruturado e da receptividade para com a entrevista do Gestor do Setor de Classificação de Cafés-CHB, foi indagado a ele quais são as vantagens de se internacionalizar e dos motivos que levam a Cooperativa Hebe almejar adotar este movimento. Da mesma maneira que foi percebido na análise das Cooperativas Hades e Poseidon, aqui também se

ênfatiou a possibilidade de agregar valor na produção, o que reflete em benefícios para o produtor, ademais da possibilidade de expandir mercados.

Visando colocar o nosso café, da nossa cidade, da cooperativa, do nosso produtor, em mercados diferentes, sem ser o mercado interno somente. Abrir, expandir as portas (Gestor do Setor de Classifica o de Cafés-CHB).

Agregar valor,   o principal para o nosso produtor (Gestor do Setor de Classifica o de Cafés-CHB).

Logo, neste ponto também se verifica dois dos impulsionadores para a estratégia de internacionaliza o, que são agregar valor e expandir mercados, para se evitar a dependência do mercado interno, como outrora observado nas Cooperativas Hades e Poseidon.

4.5 Cooperativas Apolo, Artémis, Deméter, Eos e P 

As Cooperativas Apolo, Artémis, Deméter, Eos e P ¹³ não tem como principal foco a comercializa o do café, por isso, não foram consideradas como *corpus* de pesquisa neste trabalho, vide resposta do Superintendente-FCC. Mesmo assim, elas serão descritas neste item, simplificadamente, com informaçoes quanto a sua data de funda o e principais produtos e serviços que norteiam sua atividade, afim de que se possam fazer compara oes, quando necessário.

¹³ A analogia da Cooperativa Apolo com o Deus de mesmo nome   por este Deus ser a representa o do sol e do dia e por ele guardar rebanhos em Pi ria (região da Grécia localizada na periferia da Maced nia Central). A Cooperativa Artémis teve sua analogia feita com a irmã do Deus Apolo, Artémis, Deusa da lua, da caça e das matas. A analogia da Cooperativa Deméter foi feita com a Deusa da agricultura e da fertilidade, cujo o símbolo   o cereal (Ceres, nome da Deusa Deméter, em romano). O nome da Cooperativa Eos se refere   Deusa Eos, Aurora em romano, que representa o amanhecer e, por fim, a analogia da Cooperativa P  foi feita ao Deus dos bosques, da natureza, dos pastores e animais, P  (BULFINCH, 2002; FRANCHINI; SEGANFREDO, 2007).

Quadro 4 - Descrição das Cooperativas Apolo, Artémis, Deméter, Eos e Pã

COOPERATIVA	FUNDAÇÃO	PRINCIPAIS PRODUTOS	PRINCIPAIS SERVIÇOS
Cooperativa Apolo	Final do ano de 1958	- Café - Leite - Milho - Ração e concentrados - Sal mineral	- Armazenagem - Assistência técnica - Lojas de insumos agropecuários
Cooperativa Artémis	Final do ano de 1964	- Café - Carne - Laranja - Leite - Milho * Outros grãos	- Armazenagem - Assistência técnica - Beneficiamento de sementes - Comercialização de insumos, máquinas e implementos agrícolas - Lojas de insumos agropecuários - Postos de combustíveis - Revista agropecuária - Anúncio de imóveis à venda
Cooperativa Deméter	Início do ano de 1985	- Algodão - Café - Milho - Sementes * Outros grãos	- Armazenagem - Assistência técnica - Certificação
Cooperativas Eos	Meados do ano de 1961	- Leite - Linha de nutrição animal - Milho - Ração e concentrados - Soja * Outros grãos	- Lojas de insumos agropecuários - Armazenagem - Supermercados - Assistência técnica - Postos de combustível
Cooperativa Pã	Início do ano de 1965	- Café - Leite - Ração * Outros grãos	- Armazenagem - Assistência técnica - Lojas de insumos agropecuários - Supermercado

Fonte: Adaptado de OCEMG (2015), RCM (2015a) e sites oficiais destas cooperativas.

Ressalta-se que na estrutura das cooperativas descritas no Quadro 2, há mais serviços relativos aos produtos comercializados, os quais não foram detalhados, por elas não fazerem parte do *corpus* de pesquisa.

4.6 Análise entre os casos

Na descrição e análise desta seção, foram apresentados os resultados dos casos supramencionados, em conjunto, somados às considerações feitas pela Federação dos Cafeicultores do Cerrado, como abordado por Yin (2015), que sugere que seja feita a análise entre os casos ou *cross-case*. Enquanto ordem lógica para apresentação do *cross-case*, optou-se por padronizar o vocabulário utilizado nesta seção, no item de consideração iniciais (4.6.1). Em sequência, discutir e analisar os fatores que impulsionaram, retardaram ou limitaram a internacionalização, no item fatores do ambiente

externo e interno e estratégias de internacionalização (4.6.2), bem como as categorias de análise resultantes destes fatores, que resultam nas estratégias de internacionalização, além de algumas considerações práticas.

4.6.1 Considerações iniciais

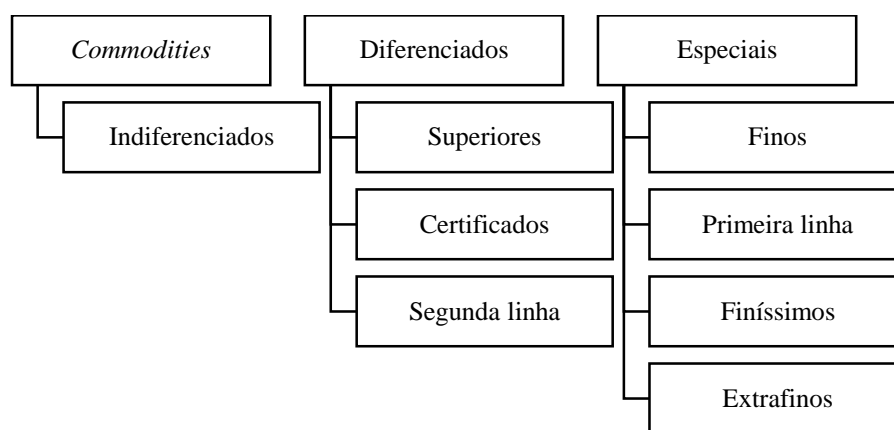
Após a análise dos casos, percebeu-se uma miríade de definições para nomear os tipos de café quanto a especiais, finos, de primeira linha, finíssimos, extrafinos, superiores, diferenciados, certificados, de segunda linha, indiferenciados e *commodity*. Zylbersztajn e Farina (2001) já haviam sinalizado a não existência de uma definição precisa para aqueles cafés de excelente qualidade, contudo, esta indefinição se estende a todos os tipos de café. Os cafés que possuem bebida extraordinária, e que usualmente são comercializados por *direct trade* ou que recebem prêmios igualmente extraordinários sobre o preço do café *commodity* na Bolsa de Valores de Nova York, são denominados de especiais ou também chamados de finos, finíssimos, extrafinos ou de primeira linha, com bebida acima de 80 pontos pela escala americana de cafés especiais da SCAA. Além disso, as condições climáticas e o manejo da cultura e da pós-colheita influenciam na qualidade da bebida do café, com aspectos positivos advindos da lavoura estar localizada no Cerrado Mineiro, ademais de preparo do solo, por meio do uso de adubos e fertilizantes, cuidados no terreiro de secagem, para que o grão não fermente e azede e formas da separação e classificação dos grãos de café. Percebeu-se, também, que o café finíssimo ou extrafino é um café muito especial quanto a bebida, sendo uma forma de assinalar uma variação nos especiais, e da mesma forma, no prêmio pago. Por exemplo, um café comercializado a vinte mil reais a saca de 30 kg.

Tanto os cafés especiais (finos, de primeira linha, finíssimos ou extrafinos) quanto os diferenciados (superiores, certificados ou de segunda linha) são produzidos seguindo-se padrões de certificação socioambiental e o cultivo de ambos é similar. O que os diferencia é a qualidade da bebida, que depende do tamanho e qualidade dos grãos, separados no rebeneficiamento e classificados quanto a bebida. Para a qualidade da bebida, destaca-se o sucesso no manejo da lavoura, sobretudo no processo de secagem. Quanto maior o sucesso, maior a probabilidade de se obter acima de 80 pontos na bebida, logo, café especial, abaixo disso, e mantendo-se a qualidade superior da bebida, café diferenciado. O preço dos cafés diferenciados se dá por prêmios sobre o preço da cotação dos cafés *commodities* na Bolsa de Valores de Nova York.

Percebe-se, dessa maneira, que o café especial é um café diferenciado extraordinário quanto a bebida e que atingiu o mínimo de 80 pontos na escala já mencionada. Já os cafés *commodities* (ou indiferenciados) são aqueles usualmente compostos pelos menores grãos beneficiados ou também aqueles que são colhidos e sequer são separados por peneiras, por isso, indiferenciados. Percebe-se que a preparação do café para a venda é de suma importância para agregar valor em sua produção, pois caso se pegue toda a produção de uma fazenda, ensaque e venda a um exportador, por exemplo, e ele faça o processo de rebeneficiamento, quem receberá o prêmio é o exportador e não o produtor.

Naturalmente, os cafés *commodities* podem ser aqueles que, após separados os especiais e os diferenciados da produção de fazendas certificadas, sobram no final do processo. Logo, os traços mais marcantes do café *commodity* são ele ser comercializado de forma indiferenciada ou pela sobra dos grãos de menor qualidade. Diante do exposto, na análise que segue, foram utilizadas as terminologias café especial, café diferenciado e café *commodity*, conforme as definições acima. Observa-se que a clarificação dos termos utilizados é uma primeira contribuição teórica deste trabalho, que foi sintetizada na Figura 14. Ademais, ao utilizar a expressão cafés de qualidade, a referência são os cafés diferenciados e especiais, em conjunto.

Figura 14 - Definições conceituais para os tipos de café



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Além disso, quando o tema for agregar valor, considerou-se valor financeiro. De mais a mais, o termo prêmio foi utilizado como valor monetário pago a mais em um café de qualidade. Também, como já abordado, a demanda por estes cafés de qualidade, hodiernamente, advém do mercado internacional. Por último, ao falar de comércio pelas cooperativas nesta seção, considerou-se o

internacional, a não ser por ressalva expressa. O intuito foi focar no processo de internacionalização, isto é, nos modos pelos quais as cooperativas inseriram diretamente seu café no mercado internacional, e não nas outras formas de negociação adotadas, como venda no mercado interno, mesmo que depois o café seja revendido ao estrangeiro.

4.6.2 Fatores do ambiente externo e interno e estratégias de internacionalização

As cooperativas Hades e Poseidon, bem como a FCC, perceberam a demanda por cafés de qualidade pelo mercado internacional e isso se configurou no primeiro impulsionador à internacionalização, que foi a identificação de uma oportunidade, como o conceito de *sensing* proposto por Teece (2007). Em linhas gerais, atender o mercado pela percepção de sua demanda remete à Teoria do Ciclo de Vida do produto no mercado internacional de Vernon (1966), todavia, esta teoria não suporta as particularidades da internacionalização das cooperativas da RCM, pois ela aborda que a inovação e produção se dá em um país desenvolvido, e que primeiramente, o mercado atendido é o local, na primeira fase do ciclo.

Realmente, a inovação no consumo de cafés de qualidade se deu em países desenvolvidos, contudo, a produção dele se dá em países emergentes, como o próprio Brasil e outros países da América do Sul e América Central, além de o mercado atendido não ser o local, e sim, o estrangeiro. Na RCM, a qualidade advém das características climáticas favoráveis ao plantio do café, *experts* que possam produzi-lo, bem como pelos recursos demandados em sua produção, o que alude a primeira fase do ciclo quanto aos *experts* e características da origem. As segunda e terceira fases não atendem em nada a produção de café de qualidade, pois não há redução nos custos de produção em muda-la dentro da própria RCM, hipótese em qualidade e economicamente viável para mover sua produção, até o momento. O que poderia ser mudado é o escritório comercial para qualquer região, como a subsidiária da Cooperativa Hades nos EUA.

No que diz respeito aos modos de entrada no mercado externo, as Cooperativas Hades e Poseidon adotaram meios diferentes, uma por subsidiária e a outra por exportações diretas, respectivamente. No início da pesquisa, acreditava-se, pelas teorias estudadas, que o modo de internacionalização seria um ponto singular na pesquisa, contudo, verificou-se que não, porque o modo de entrada é reflexo das estratégias de internacionalização do café e não a estratégia em si. Por exemplo, a Hades

focou na venda de cafés especiais, ela os comprava do produtor e revendia, como uma exportadora de cafés especiais próprios, via subsidiária, já a Poseidon, mesmo se comportando como uma exportadora, seu retorno advinha do *spread* cobrado pelos serviços prestados, via exportação, e não pela venda do café em si.

Especificamente, a Cooperativa Hades, ao optar por comercializar cafés especiais e atender pequenas cafeterias, decidiu expandir-se via subsidiária, a qual lhe possibilitava fazer remessa do café e evitar dupla tributação, além de ser uma estratégia de atendimento imediato ao cliente, do tipo compra e leva. Aqui, percebeu-se um importante ponto a ser trabalhado na estratégia de internacionalização, que é potencializar o uso dos recursos disponíveis, pois, como a Hades possuía uma subsidiária, ela poderia ser utilizada para mais do que venda de micro lotes de café e meio para redução da carga tributária, principalmente na prospecção de novos clientes para os cafés diferenciados.

Pela maneira de entrar no mercado externo adotado pela Hades, percebeu-se ligação com a abordagem de Johanson e Vahlne (1977), pela decisão de atender o mercado que lançou a terceira onda do consumo de café, os EUA, e depois de aceito lá, expandir-se para outros países. Todavia, o modo de entrada adotado foi direto por subsidiária, e não de forma incremental como considerado pelos autores. Ademais, não há relação com a distância psíquica entre compradores e vendedores.

Já a Cooperativa Poseidon, por ser usual no mercado de cafés, optou por fazer exportação direta. Com isso, ela reduziu os riscos e custos de sua operação internacional, pois como Vernon (1966) considerou, por exemplo, os custos de sair do mercado são mais baixos no país de origem, ademais dos riscos macroeconômicos de se ter uma subsidiária em outro país, que implica, a depender das oscilações da moeda estrangeira, em maiores custos.

Observou-se, assim, posições extremas quanto ao modo de inserção no mercado externo, o mais simples, por exportação, e o que requer maior envolvimento, por subsidiária, como considerado por Dunning (1977). Pelo processo de internacionalização da Poseidon ser mais antigo que a da Hades, e também, pelo modo de entrada ser menos oneroso, não se percebeu ligação entre os resultados financeiros do café *commodity* como suporte para seu processo de internacionalização, de outra maneira, para Hades, isso ocorreu e a prejudicou.

Os Modelos do Paradigma Eclético, da mesma forma que o Ciclo de Vida do Produto de Vernon (1966), não são suficientes para explicar a internacionalização das cooperativas da RCM, contudo,

boa parte de seus aspectos lhe são pertinentes. De fato, as cooperativas da RCM possuem a vantagem de propriedade (*ownership*), neste caso, a própria denominação de origem, que é exclusiva. Ademais, é comum elas optarem por usufruir desta vantagem de propriedade (*internalization*) e comercializam cafés de qualidade diretamente no mercado externo, não obstante, também o vendem no mercado interno. E quanto à vantagem de propriedade, ela é utilizada no país de origem e exportada para o estrangeiro (*location*), seguindo-se os conceitos apresentados por Dunning (1977, 1980 e 1988).

Dessa maneira, a internacionalização se dá tão somente pela demanda do mercado externo, o que também foi abordado por Dunning (1988). Todavia, as considerações do autor quanto a posse de vantagens de propriedade determinar quais empresas irão suprir certa parcela do mercado e o padrão de localização explicar se a empresa irá supri-lo ou por exportação ou produção no local, não atendem as cooperativas internacionalizadas da RCM. Como as vantagens de propriedade e localização das Cooperativas Hades e Poseidon são similares, as considerações acima não condicionaram sua forma de servir o mercado externo, haja vista as duas terem adotado modos distintos, além da cessão aos parceiros comerciais de usufruírem da vantagem de propriedade, em situações em que o mercado interno é mais vantajoso.

De forma geral, dois aspectos do Modelo Diamante elaborado por Porter (1999) também contribuíram para explicar a vantagem de propriedade, primeiro pela disponibilidade de fatores de produção e infraestrutura no país de origem ser um atributo que determina a vantagem nacional, em sequência, pela presença de fornecedores nacionais internacionalmente competitivos. Como estes fornecedores são os cooperados, por si só eles não são internacionalmente competitivos, contudo, filiados às cooperativas e à RCM, eles se tornaram.

As datas em que estas cooperativas começaram a preparar-se para a internacionalização chamaram a atenção, Hades, 17 anos após sua fundação, e Poseidon, em apenas dois. Nesse sentido, percebe-se que a visão de algum produtor ou grupo de produtores influenciou na internacionalização da Poseidon, pelo menos, por perceber um indício da demanda pelo mercado externo dos cafés do Cerrado, o que ratifica as competências essenciais de Prahalad e Hamel (1990) e o conceito de *sensing* de Teece (2007). O mais provável é que esta percepção adveio da demanda dos exportadores por cafés de qualidade para revende-los no mercado externo.

Para atender diretamente o mercado externo, as cooperativas adaptaram seu produto, o café, ao comercializarem aqueles separados e classificados como de melhor qualidade, como no primeiro dilema da Teoria das Escolhas Adaptativa de Lam e White (1999). Ainda quanto à decisão de atender o mercado externo, percebeu-se que a manutenção das parcerias com exportadores, meio de comercialização no mercado interno, foi um dos pontos importantes levados em conta, mesmo que de forma diferente, pois estas parcerias reduzem riscos e custos de transação, como em Coase (1937) e Williamson (1985), vide custos para se fazer *hedge* de preço.

As duas cooperativas internacionalizadas e a FCC consideraram a estratégia de internacionalização como ferramenta, isto é, meio para se agregar valor na produção, bem como para reduzir os riscos da dependência do mercado interno (preponderantemente os exportadores), o que outrora foi apontado por Ritossa, Ferreira e Predebon (2010) em estudos sobre cooperativas paranaenses.

Já as cooperativas não internacionalizadas parecem considerar a parceria com os exportadores como limitante à internacionalização, pelo risco de perde-la. Para todos estes casos, percebeu-se a influência dos recursos internos disponíveis às cooperativas, bem como as forças e fraquezas dos concorrentes (parceiros) que, ao serem agrupados, resultou no modo de como cada cooperativa decidiu lidar com seus parceiros, como em Grant (1991).

E é justamente agregar valor ao produto a primeira categoria de análise que emergiu da leitura flutuante entre os casos, que foi sintetizada no Quadro 5. Isto significa que cada um dos fatores sintetizados no Quadro 5 podem impulsionar, retardar ou limitar a estratégia de internacionalização das cooperativas da RCM, bem como alguns fatores podem ser híbridos, isto é, da relação dele com a cooperativa, pode ser que ele a impulsione, retarde ou limite a estratégia de internacionalização.

Quadro 5 - Categoria de análise 1 - Agregar valor ao produto

AGREGAR VALOR AO PRODUTO	
FATOR	COMPORTEAMENTO
Atender o mercado externo em constância e volume	Híbrido
Contato mais estreito com o produtor rural <ul style="list-style-type: none"> - Eficácia da assistência técnica - Possibilidade de visitas de clientes do mercado de terceira onda do consumo de café 	Preponderantemente impulsionador
Correlação entre o processo de internacionalização e recursos financeiros advindos da comercialização de cafés <i>commodities</i> <ul style="list-style-type: none"> - Oscilações nos preços dos cafés <i>commodities</i> na Bolsa de Valores de Nova York 	Preponderantemente retardador
Demanda por cafés de qualidade pelo mercado externo <ul style="list-style-type: none"> - Demanda por cafés especiais e diferenciados de forma geral pelo mercado externo - EUA como maior mercado consumidor de cafés do mundo - Hipótese da prospecção de clientes e expansão de canais diretos de venda no mercado externo - Mercado de terceira onda do consumo de café 	Impulsionador
Mercosul <ul style="list-style-type: none"> - Inviabilidade de comércio no bloco econômico 	Limitador
Modos de comercialização do café no mercado externo <ul style="list-style-type: none"> - Exportação direta (menores riscos e custos) - Subsidiária (atendimento do cliente mais cômodo, do tipo compra e leva) 	Híbrido
Percepção dos tipos de café demandados pelo estrangeiro <ul style="list-style-type: none"> - Visão de se agregar valor ao atender demandas específicas (flexibilização) 	Preponderantemente impulsionador
Potencializar o uso dos recursos disponíveis na produção e preparo de cafés de qualidade voltados à exportação	Impulsionador
Prêmio pago nos cafés de qualidade <ul style="list-style-type: none"> - Estímulo à fidelização do cooperado 	Impulsionador
Recursos e competências na produção e preparo de cafés de qualidade <ul style="list-style-type: none"> - Condições afetas à região que possibilitem a produção de cafés de qualidade (CM) - <i>Experts</i> no cultivo e preparo de café na região (DO) 	Impulsionador
Uso de derivativos e contratos futuros na comercialização <ul style="list-style-type: none"> - Custos para sua elaboração - Meio de salvaguardar os custos incorridos na produção - Segurança nas transações comerciais 	Preponderantemente impulsionador

Fonte: Dados da pesquisa.

Ressalta-se que os exportadores (ou parceiros comerciais) representam forte concorrência, em especial, por antes mesmo da FCC e cooperativas da RCM lançarem-se no mercado externo, eles já faziam este tipo de comércio, o que lhes confere maior *know-how* dos modos de se operar no mercado internacional. Dessa maneira, estes parceiros comerciais tem um papel quádruplo: clientes, divulgadores da marca RCM, fornecedores de *know-how* sobre o mercado externo e concorrentes.

Clientes enquanto compradores dos cafés da cooperativa no mercado interno, no caso da Hades, daqueles que não são especiais, ou seja, a maior parte de sua comercialização global, da Poseidon,

de cafés de todos os tipos, excetuados aqueles comercializados diretamente, e da Atena e Hebe, pela compra da totalidade de sua produção. A perda de um grande parceiro comercial pode levar a uma cooperativa à falência, bem como seus cooperados, por ter excesso de produtos estocados e poucos clientes, o que força a baixa dos preços, e como consequência, retornos financeiros insuficientes para cobrir os custos da produção. O papel de divulgador advém justamente de os exportadores serem clientes, pois ao revenderem os cafés oriundos da RCM, eles promovem a marca Cerrado Mineiro (antes) ou Região do Cerrado Mineiro (depois).

Ademais, ao especificarem os tipos de café demandado pelo mercado internacional nas negociações com as cooperativas, os exportadores indicam o tipo de café preferido por este mercado, o que se configura em uma das influências da rede de negócios da cooperativa, como em Johanson e Vahlne (2009). E concorrente pelo vasto *know-how* de como operar no mercado externo, haja vista sua internacionalização ser anterior, vide os cafés diferenciados terem sido negociados, primeiramente, no mercado interno (e. g. Cargill), além de em algumas situações eles obterem vantagens fiscais e a responsabilidade da empresa exportadora ser limitada.

Diante do cenário competitivo exposto, a Cooperativa Poseidon adota meios estratégicos de expansão de seus canais de venda direto, como considerado por Porter (1980), neste caso, no mercado externo, bem como de prospecção de clientes, valendo-se de pesquisas na internet que lhe possibilitem montar uma carteira de clientes a serem visitados *in lócus* no país estrangeiro, ou ainda indiretamente, por meio de contatos telefônicos e e-mails.

Nestes contatos, além de se expandir o número de possíveis compradores, consegue-se aperceber os cafés demandados por eles, e assim, é possível direcionar o seu preparo. A Hades, via subsidiária, também fazia esta pesquisa quanto aos tipos de cafés mais demandados pelo mercado internacional. Novamente, percebe-se eficácia do modelo das redes de relacionamento de Johanson e Vahlne (2009) para a internacionalização, pelo ambiente de rede potencializar a aprendizagem, confiança e comprometimento dentro dela.

Como vantagem competitiva, a cooperativa consegue auferir os tipos de café demandados pelo mercado internacional por duas vias, exportadores e por contatos diretos, e por isso, consegue explorar as vantagens das mudanças na demanda, ao atende-las, similarmente à Penrose (2006). O inverso não ocorre, pois, o exportador depende da cooperativa para que ela separe os grãos de acordo com os pedidos realizados.

Além disso, por, de forma geral, os exportadores terem maior foco no comércio de café *commodity*, a estratégia de internacionalização para os cafés de qualidade se dá para atender nichos de mercado e pela redefinição do produto (pela qualidade), mantendo-se, dessa forma, a parceria, similarmente à estratégia genérica de enfoque de Porter (1980). Também, as cooperativas possuem um contato mais estreito como o cooperado, o que propicia interferir nas formas de produção, bem como em atender requisitos do mercado de terceira onda do consumo de café, vide visitas dos donos de cafeterias.

Além da concorrência com os exportadores, foi recorrente para a Cooperativa Hades considerações acerca da disputa por mercado com países da América Central, porque seu foco era no café especial. O que também afeta a Poseidon, por ela comercializar este tipo de café. Isso se dá, preponderantemente, porque os *coffee hunters* apreciam os cafés oriundos de propriedades rurais, em especial da América Central, que são usualmente pequenas, e por isso, valoriza-se a história daquele pequeno produtor, e as formas de produção e preparação adotadas por ele.

Esta concorrência retarda que sejam obtidos maiores prêmios aos cafés especiais advindos do Brasil, que tem de superar o rótulo de exportador de cafés indiferenciados em grandes volumes. Zylbersztajn (2002) já havia comentado sobre a acomodação das cooperativas quanto serem exportadoras de *commodities*, contudo, quatorze anos depois, já se percebe uma posição mais proativa delas quanto à produção e comercialização de cafés de qualidade, vide as cooperativas Hades e Poseidon e os estímulos da FCC, dessa maneira, a emergência de capacidades dinâmicas.

Diante do que foi anteriormente exposto acerca da Cooperativa Hades, também é possível compreender o porquê dela não se preocupar demasiadamente com a concorrência dos exportadores, e sim com os países da América Central, pois seu momento de internacionalização estava voltado à comercialização de cafés especiais. Caso ela tivesse conseguido iniciar a comercialização dos cafés diferenciados ou viesse a conseguir, provavelmente eles seriam melhor considerados. De outra forma, a concorrência dos países da América Central para os cafés diferenciados não é representativa, por terem foco nos especiais e por não conseguirem produzir grandes volumes de cafés diferenciados, vide as propriedades serem pequenas e em regiões montanhosas.

Os parágrafos supramencionados, em conjunto, confluem para a segunda categoria de análise, que é a relação com parceiros comerciais e concorrência, minudenciado no Quadro 6. Isto não quer

dizer que no quadro que segue contém apenas fatores que foram apresentados após o Quadro 5, haja vista o trabalho ser fluido, logo, os Quadros apresentados são recursos para auxiliar o leitor a sintetizar o que já foi exposto em toda a seção de análise dos dados. Além do que, alguns fatores se complementam e ou podem interferir em outros.

Quadro 6 - Categoria de análise 2 – Relação com parceiros comerciais e concorrência

RELAÇÃO COM PARCEIROS COMERCIAIS E CONCORRÊNCIA	
FATOR	COMPORTAMENTO
Parceiros comerciais - Concorrentes com vasto <i>know-how</i> sobre os modos de operar no mercado externo - Divulgadores dos cafés de qualidade da RCM - Fonte de <i>know-how</i> sobre os tipos de cafés demandados pelo mercado estrangeiro - Possibilidade de vantagens fiscais das exportadoras - Relação de dependência da comercialização de cafés com os parceiros comerciais - Responsabilidade limitada da empresa exportadora - Riscos de se perder parceiros comerciais	Híbrido
Concorrência para os cafés especiais brasileiros pelos países da América Central	Retardador
Condições afetas ao Cerrado Mineiro que impossibilite a produção similar de cafés de qualidade em outras regiões (vantagens de localização e custo do CM) - Possibilidade de concorrência na produção de cafés de qualidade em outras regiões nacionais e internacionais	Preponderantemente impulsador
Eficácia do sigilo quantos aos tipos de cafés demandados pelo estrangeiro pela cooperativa face os concorrentes em especial, os parceiros comerciais	Impulsador
Possibilidade de concorrência de cooperativas e produtores não filiados à FCC	Limitador
Possibilidade de concorrência dentro da FCC	Limitador
Potencializar o uso dos recursos disponíveis na produção e preparo de cafés de qualidade voltados à exportação	Impulsador

Fonte: Dados da pesquisa.

A forma de produção e preparação dos cafés de qualidade também foram analisadas enquanto impulsionadoras para a estratégia de internacionalização, visto que, o gosto do mercado internacional é atendido por intermédio da qualidade na produção do café e de sua preparação. Nos casos do cooperado e da cooperativa, é requerido *know-how* para produzi-lo adequadamente, como os métodos para secagem dos grãos e certificações da produção e, mais especificamente para a cooperativa, os métodos de preparo e classificação dos grãos, como o rebenefício, a prova da bebida e formas de comercialização. Nesse sentido, apercebe-se conformidade com a consideração de Kretzer e Menezes (2006) de que devem ser adquiridos novos recursos que possibilitem combinações com aqueles já disponíveis para a obtenção de retornos financeiros mais elevados.

Especificamente, na preparação e classificação dos grãos, é de fundamental importância os conhecimentos dos *Q-Graders* pois, mesmo que o café seja exportado em grãos, a bebida resultante

deles deve ser provada para que seja auferida sua qualidade e emitidos o certificado de origem e qualidade da Região do Cerrado Mineiro (Anexo A) e o laudo de classificação e avaliação sensorial (Anexo B). Dessa forma, o conhecimento sobre modos de preparo do café voltado ao mercado externo é um impulsionador à internacionalização, de propriedade intelectual restrita, haja vista ele ter sido desenvolvido em parceria pela RCM, cooperativas e cooperados filiados à FCC e pela própria FCC, ademais dele ser compartilhado apenas entre os membros federados.

Os serviços de assistência técnica prestados pelas cooperativas no auxílio ao produtor no plantio, colheita e pós-colheita, bem como na preparação dos cafés antes deles chegarem na própria cooperativa foram impulsionadores à internacionalização. Da mesma maneira, se enquadram os serviços prestados pelas cooperativas e FCC no que concerne ao auxílio às certificações das propriedades em boas práticas agrícolas e dos armazéns, além da comercialização de insumos pelas cooperativas, estes últimos, em especial, podem auxiliar o produtor a financiar parte da produção, pelo prazo concedido em suas compras.

Vale, Calderaro e Fagundes (2014) consideraram precária a assistência técnica especializada em Minas Gerais, de outra forma, pelos resultados desta pesquisa, percebe-se que, pelo menos as cooperativas da RCM já superaram, em parte, esta limitação. Apenas as cooperativas Atena e Hebe apresentaram maiores dificuldades quanto a este quesito.

Ao pormenorizar os benefícios que podem advir das certificações, destaca-se que as certificações em boas práticas agrícolas são requisito para atender o mercado internacional, como também observado por Zylbersztajn e Farina (2001) e que, também, a certificação pela RCM atesta a origem e qualidade do café (Anexos A e B), bem como possibilita a rastreabilidade de suas características, o que atende tanto o mercado para os cafés diferenciados, pelas certificações voltadas às práticas socioambientais, quanto dos especiais, que valorizam conhecer em detalhes aspectos da produção e do próprio produtor.

Por outro lado, alguns aspectos estruturais da cooperativa também podem impulsionar, retardar ou limitar a internacionalização, com destaque para posse de maquinário adequado para preparação dos cafés, recursos financeiros, recursos humanos com *know-how* sobre como comercializar café no mercado externo, aspectos burocráticos e logísticos voltados à exportação, domínio do inglês, contabilidade e de finanças internacionais, além de conhecimento sobre como fazer o controle sanitário e de qualidade para exportação. Para o controle sanitário, Zylbersztajn (2002) já havia

sinalizado esta necessidade. As cooperativas Hades e Poseidon possuíam os recursos, habilidades e competências citados neste parágrafo, por meio do desenvolvimento deles ou pela compra, o que lhes favoreceu quanto à criação e sustentação de vantagens competitivas, como considerado por Teece, Pisano e Shuen (1997) e Helfat e Peteraf (2009).

Em alguns casos, a relação entre fatores impulsionadores, retardadores ou limitantes se referem à posse de um recurso ou de meios para consegui-lo. Dessa maneira, por exemplo, um fator é impulsionador quando a cooperativa o possuir, um retardador se ela tiver que adquiri-lo, considerando que ela tenha condições para tal, e limitante caso ela não o possua e nem tenha condições para adquiri-lo.

Já as Cooperativas Atena e Hebe, possuem estrutura de maquinário e armazenagem, mesmo que de capacidades diferentes daquelas outras cooperativas internacionalizadas, bem como um setor para classificação de café, que exigem conhecimento sobre como classifica-los voltado a atender o mercado interno. Não obstante, verificou-se a partir da Tabela 11, que a diferença entre número de cooperados e estrutura física entre cooperativas internacionalizadas e não internacionalizadas são expressivas. Os serviços prestados pelas cooperativas não internacionalizadas se restringem ao exposto neste parágrafo, por isso, a justificativa de não haver estrutura para internacionalizarem-se é perfeitamente aceitável, com exceção da Cooperativa Morfeu.

Tabela 11 - Comparativo das estruturas das cooperativas de café da RCM

COOPERATIVA	ANO DE FUNDAÇÃO	NÚMERO DE COOPERADOS	CAPACIDADE DE ARMAZENAGEM	CAPACIDADE DE REBENEFÍCIO	SITE
Hades	1995	650	450 mil sacas	800 sacas/dia	Sim*
Poseidon	1993	560	800 mil sacas	4.000 sacas/dia	Sim
Atena	1995	110	120 mil sacas**	500 sacas/dia	Não
Hebe	2001	30	80 mil sacas	1.000 sacas/dia	Não
Morfeu	1993	160	250 mil sacas***	Não informado	Em construção

* O site foi desativado.

** A cooperativa Atena possui outro armazém em construção com capacidade para armazenar mais 120 mil sacas.

*** A cooperativa está conjecturando a construção de um novo armazém, cuja a capacidade não foi informada.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Percebe-se que todas as cooperativas da RCM têm data de fundação próxima, por isso, a falta de tempo para ter ou não desenvolvido competências, habilidades, rotinas e comportamentos voltados à internacionalização não foi considerada como limitante, com exceção da Cooperativa Hebe que é mais jovem e pretende desenvolver a capacidade de atender o mercado externo. Especificamente quanto a estrutura, ao comparar o número de cooperados e a capacidade de armazenagem delas,

percebe-se que as internacionalizadas possuem maior número de cooperados e maior capacidade de armazenagem. Como já abordado, ambos os fatores anteriormente citados interferem no percentual de cafés de qualidade disponíveis para atender o mercado externo diretamente pela cooperativa. Da mesma forma, a capacidade de rebenefício.

A existência ou não de um site, além de indicar profissionalização do negócio, é um meio para se obter informações a respeito dele. Recorda-se, aqui, a consideração do *Trader-CP* de que no início foi difícil lidar com o processo de internacionalização devido à falta de confiança em uma pequena cooperativa no interior de Minas Gerais. Dessa maneira, o site é um meio de impulsionar a visibilidade da cooperativa e de conferir segurança ao prospectar clientes, em especial, no mercado internacional, que possivelmente não deslocará profissionais para virem até o Brasil apenas para verificar se de fato a cooperativa existe.

Depreende-se que a Cooperativa Morfeu percebeu a importância de se ter um site, visto que, está construindo um. Feita esta ressalva, atualmente, as únicas cooperativas dentre as nove da RCM que não tem site são a Atena e Hebe, mesmo que dentre aquelas que os possuam, haja diferenças quanto a sua usabilidade. O mais fácil de manusear e com informações organizadas e consistentes foi o site da Cooperativa Poseidon. Para os demais, sinaliza-se a necessidade de reformulá-los, em especial, ao indicar os produtos comercializados e serviços prestados, ademais de adequações de *layout* e usabilidade do site.

Além do exposto, buscou-se auferir, indiretamente, a capacidade financeira das cooperativas identificadas na Tabela 11, que é um importante fator a ser considerado na estratégia de internacionalização, haja vista os custos incorridos nas adequações dos sistemas organizacionais e tecnológicos das cooperativas Hades e Poseidon.

Dessa forma, elaborou-se a Tabela 12, por meio dos Anuários de Informações Econômicas e Sociais do Cooperativismo Mineiro. Ressalta-se que o anuário considera como base de cálculo os resultados das cooperativas mineiras do ano imediatamente anterior ao de sua publicação. Ademais, os quesitos utilizados para classificar as cooperativas agropecuárias entre as vinte maiores do Estado são: número de associados, ativos totais, capital social, número de empregados, patrimônio líquido, receita totais, riqueza média gerada por associado, salário médio por empregado e sobra média por associado, o que perfaz nove quesitos.

Tabela 12 - Indicadores do Anuário de Informações Econômicas e Sociais do Cooperativismo Mineiro – Comparativo

COOPERATIVA	RANKING DE INDICADORES		
	2012	2013	2014
HADES	- Ativos totais - Receitas totais - Riqueza média gerada por associado - Sobra média por associado	- Não figurou em nenhum dos quesitos	- Não foi listada como uma das cooperativas de Minas Gerais, haja vista o início do encerramento de suas atividades.
POSEIDON	- Ativos totais - Capital social - Patrimônio líquido - Receitas totais - Riqueza média gerada por associado - Sobra média por associado	- Ativos totais - Capital social - Patrimônio líquido - Receitas totais - Riqueza média gerada por associado - Sobra média por associado	- Ativos totais - Capital social - Patrimônio líquido - Receitas totais - Riqueza média gerada por associado - Sobra média por associado
ATENA	- Não figurou em nenhum dos quesitos	- Não figurou em nenhum dos quesitos	- Não figurou em nenhum dos quesitos
HEBE	- Riqueza média gerada por associado - Salário médio por empregado - Sobra média por associado	- Não figurou em nenhum dos quesitos	- Não figurou em nenhum dos quesitos
MORFEU	- Riqueza média gerada por associado - Sobra média por associado	- Riqueza média gerada por associado - Sobra média por associado	- Ativos totais - Riqueza média gerada por associado - Sobra média por associado

Fonte: Adaptado de OCEMG (2013, 2014 e 2015)

Ao analisar a Tabela 12, fica evidente que a Cooperativa Hades possuía condições financeiras quando decidiu internacionalizar-se, em 2012, contudo, no ano em que começou a fazer remessas para sua subsidiária, em 2013, ela já estava com problemas financeiros, e como o processo de internacionalização era recente e dependia de outros resultados monetários da cooperativa para arcar com os investimentos do projeto Cetro, ele também foi prejudicado.

Já a Cooperativa Poseidon figurou em seis quesitos financeiros, o que reforça a percepção de sua estrutura física e de capital ter sido adequada para internacionalizar-se, em especial, por figurar nos *rankings* de ativos totais, capital social e patrimônio líquido. Ademais, pelos indicadores de receitas totais, riqueza média gerada por associado e sobra média por associado, percebe-se resultados positivos do processo de internacionalização. É sabido que os retornos não foram obtidos exclusivamente pela internacionalização da cooperativa, contudo, como sinalizado pelo *Trader-CP*, 50% advém dele. Salienta-se, ainda, que ela se manteve estável quanto aos indicadores dos anos de 2012 a 2014.

A Cooperativa Atena não se destacou em nenhum indicador, o que corrobora com sua falta de estrutura física e de capital para internacionalizar-se. Além disso, a Cooperativa Hebe chamou a atenção por, em 2012, fazer parte das vinte maiores cooperativas em riqueza média gerada por associado e sobra média gerada por associado e, nos anos posteriores, deixou de figurar estas posições. De qualquer maneira, hoje, o quesito financeiro é considerado limitante para dar suporte à sua estratégia de internacionalização, além da estrutura física já considerada.

Para encerrar a análise da Tabela 12, outra cooperativa que chamou a atenção foi a Morfeu, pois além de manter as posições de riqueza média gerada por associado e sobra média por associado, em 2014, ela figurou no *ranking* de ativos totais. Isto indica, ao menos, uma melhora na condição financeira da cooperativa, e soma-se a esta consideração os dados da Tabela 11, em especial, a expansão do seu armazém, que juntos assinalam uma possível estrutura apta à internacionalização.

Ainda quanto ao capital como impulsionador, retardador ou limitador à internacionalização, destacam-se mais algumas adaptações feitas pelas Cooperativas Hades e Poseidon em seus sistemas tecnológicos e organizacionais. Não obstante, estas adequações se cruzam, pois, o *QR-code*, por exemplo, é um meio tecnológico de rastrear o café que indica, dentre outras coisas, o modo como o café foi cultivado, e as sacarias de 30kg remetem a um novo processo de ensacamento que requer adaptações no maquinário. As adaptações nas rotinas organizacionais, bem como nos modos de aprendizagem e posições específicas de dotações tecnológicas e de propriedade intelectual vão ao encontro dos estudos de Teece, Pisano e Shuen (1997) e Teece (2007).

A Cooperativa Hades, por comercializar baixo volume de cafés no mercado externo, optou por terceirizar as atividades relacionadas à logística, burocracia aduaneira e departamentos de finanças, contabilidade e jurídico internacionais. As terceirizações, de forma ampla, também foram abordadas por Teece, Pisano e Shuen (1997) como um meio colaborativo de adquirir competências e habilidades e, de mais a mais, elas possibilitam a redução de custos de transação, como considerado por Coase (1937) e Williamson (1985).

Apesar de que, em fase de projeto, a Cooperativa Hades pretendia internalizar as atividades acima mencionadas, a partir do momento em que fossem comercializados os cafés diferenciados, por compensar em termos de custos. Neste contexto, evidencia-se a importância de se ter noção dos recursos que a organização possui e aqueles que ela não possui ao decidir internacionalizar-se, pois,

a partir daí, é possível potencializar o uso daqueles que ela já dispõe e de se criar meios de ir em busca dos faltosos.

Há, também, adequações que são contínuas, preponderantemente quanto à flexibilização dos modos de se preparar o café dado a demanda, dos conhecimentos requeridos para tal e modos de atender o mercado externo. Daí, podem surgir mudanças no modo de se operar as máquinas, nas rotinas nos armazéns e métodos de prestar assistência técnica. Por isso, ora novas habilidades e competências são desenvolvidas (e.g. treinamentos quanto à preparação do café) ora outros recursos são adquiridos. Diante disso, é possível verificar que a criação e sustentação de vantagens competitivas ocorre por meio de configurações de recursos e capacidades, bem como de adequações nas rotinas e processos, como abordado por Teece, Pisano e Shuen (1997), Teece (2007), Helfat e Peteraf (2009) e Meirelles e Camargo (2014).

Ressalta-se que algumas habilidades, competências e comportamentos são idiossincráticos a cada uma das cooperativas estudadas, como considerado por Eisenhardt e Martin (2000), o que lhes confere graus de singularidade nos modos de operar no mercado e de realizar investimentos nos seus sistemas organizacionais e tecnológicos. Além disso, existem rotinas, processos, comportamentos, habilidades e competências que foram historicamente desenvolvidos por elas, como abordado por Teece, Pisano e Shuen (1997), que são recombinações com recursos, de forma contínua, o que confere o caráter dinâmico deste mercado. O que, dessa forma, também conduziu a modos de entrada igualmente singulares.

Dessa maneira, o conhecimento adquirido progressivamente pelas cooperativas, associados com outros que elas já possuíam, contribuiu com o processo de construção de suas capacidades e competências, e o caráter dinâmico advém destas mudanças terem sido estimuladas pelo ambiente, que está em constante transformação, como também observados por Teece, Pisano e Shuen (1997) e Helfat e Peteraf (2009). Ainda, ressalta-se que algumas capacidades foram desenvolvidas de forma proativa, como a flexibilização do preparo de cafés para atender o mercado externo, logo, percebe-se as cooperativas internacionalizadas também agiram de forma ativa na criação de oportunidades, como em Teece (2007). Neste ponto, ressalta-se a terceira e maior categoria de análise encontrada, que é relativa à estrutura da cooperativa, sintetizado no Quadro 7.

Quadro 7 - Categoria de análise 3 – Estrutura da cooperativa

ESTRUTURA DA COOPERATIVA	
FATOR	COMPORTAMENTO
<p>Adequações dos sistemas organizacionais</p> <ul style="list-style-type: none"> - Burocracia aduaneira - Contabilidade internacional - Departamento jurídico (para assuntos internacionais) - Finanças internacionais - Flexibilização no preparo do café (desenvolvimento e ou compra de competências) - Habilidades no preparo e classificação dos cafés (e.g. <i>Q-Graders</i>) - Logística nacional e internacional - Modos de operar o maquinário - Modos de realizar negócios no mercado internacional - Terceirizações 	Híbrido
<p>Adequações tecnológicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>QR-code</i> (rastreadabilidade e DO) - Sacarias - Sistema de informação gerencial 	Híbrido
<p>Assistência técnica na gestão de riscos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Controle sanitário (e.g. resíduos tóxicos) - Modos de operar no mercado internacional (e.g. redução de riscos macroeconômicos e ambientais) - Redução de riscos quanto ao atendimento ao mercado externo em constância e volume (neste caso, pela própria cooperativa) 	Preponderantemente impulsor
<p>Assistência técnica no plantio, colheita e pós-colheita</p> <ul style="list-style-type: none"> - Certificações - Manejo da lavoura (para conseguir, de fato, a produção de cafés de qualidade) 	Preponderantemente impulsor
<p>Atividades voltadas à pesquisa e desenvolvimento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atualização quanto às tendências de consumo dos mercados nacional e internacional - Possibilidade de melhorar métodos de plantio e de preparo dos cafés 	Preponderantemente impulsor
Capacidade de armazenagem	Impulsor
<p>Conhecimento e uso de contratos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meio de compulsar a fidelização - Redução de riscos na compra dos cafés dos cooperados e nas vendas para o mercado externo 	Preponderantemente impulsor
<p>Contato mais estreito com o produtor rural</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eficácia das assistências prestadas ao cooperado - Possibilidade de visitas de clientes internacionais 	Impulsor
<p>Departamento de certificação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Boas práticas agrícolas (e.g. Rainforest, Utz e Fairtrade) - Região do Cerrado Mineiro (e.g. certificado de origem e qualidade) 	Impulsor
<p>Departamento de comercialização</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cafés diferenciados - Cafés especiais - Mercado físico e futuro - Mercados interno e externo 	Impulsor
<p>Loja de insumos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acesso a insumos necessários ao cultivo do café - Possibilidade de auxiliar o cooperado a financiar parte de sua produção 	Impulsor

Continua

Conclusão

Maquinário para benefício, rebenefício e ensacamento - Preparação do café	Impulsionador
Potencializar o uso dos recursos disponíveis na produção e preparo de cafés de qualidade voltados à exportação	Impulsionador
Profissionalização da gestão da cooperativa - Consultoria externa - Gestão profissional e técnica da cooperativa, que apenas apresenta os resultados de seu trabalho à diretoria e aos cooperados - Liberdade pelos gestores profissionais na formulação de suas estratégias operacionais	Preponderantemente impulsionador
Projetos de responsabilidade socioambiental - Certificações - Preocupação com a sociedade	Impulsionador
Projetos voltados à inserção dos cafés de pequenos produtores rurais no mercado internacional - <i>Direct trade</i> - <i>Fairtrade</i>	Preponderantemente impulsionador
Projetos voltados à profissionalização do campo – Educampo	Impulsionador
Prospecção de clientes e expansão de canais diretos de venda no mercado externo	Impulsionador
Recursos financeiros - Possibilidade de realizar adequações nos sistemas organizacionais voltados à internacionalização - Possibilidade de realizar adequações tecnológicas voltados à internacionalização	Impulsionador
Recursos humanos com <i>know-how</i> , competências e habilidades em: - Burocracia aduaneira - Contabilidade internacional - Departamento jurídico (para assuntos internacionais) - Finanças internacionais - Flexibilização no preparo do café (desenvolvimento e ou compra de competências) - Fluência em língua estrangeira (em especial, inglês) - Habilidades no preparo e classificação dos cafés (e.g. <i>Q-Graders</i>) - Logística nacional e internacional - Modos de operar o maquinário - Modos de realizar negócios no mercado internacional	Híbrido
Site - Posse - Usabilidade	Impulsionador

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Outro aspecto extensamente discutido nas entrevistas da FCC e das cooperativas internacionalizadas, e que foi considerado como estratégico, foi a capacidade de manter constância no fornecimento de cafés de qualidade para o mercado externo, mesmo diante de alguma adversidade que comprometesse a produção do café ou preço favorável praticado no mercado interno.

Neste sentido, nem sempre se consegue agregar valor no café de qualidade, e por isso, manter o fornecimento é ao mesmo tempo uma estratégia de acesso ao mercado internacional e um fator

limitante, pois perde-se dinheiro. Ribeiro *et al.*, (2014) percebeu, ao tratar sobre *blends* de cafés, que estes, após ofertados, não poderiam deixar de ser fornecidos, o que pode ser aplicado aos cafés diferenciados, vide os *blends* comercializados pela Cooperativa Poseidon. Sem embargo, ao considerar os cafés especiais, esta constância se dá pelo grão puro, *Coffea Arabica*, e nunca por *blends* (ou misturas).

Fazer parte da Região do Cerrado Mineiro, dessa maneira, também é estratégico, pois a região unifica sob uma mesma marca e denominação de origem mais de 4.500 produtores de café, e que por isso, há a diluição dos riscos de não atendimento do mercado externo. À vista disso, quando a Cooperativa Hades não teve volume de café suficiente para atender o mercado externo de especiais, ela comprou de terceiros e os preparou segundo suas capacidades. Esta consideração vai ao encontro das ligações entre recursos, capacidades e vantagens competitivas da empresa, dos autores da Visão Baseada em Recursos, sintetizadas por Kor e Mahoney (2004).

Da mesma maneira que a RCM padroniza a qualidade do café, pelo processo de certificação, ela age de forma a promover sua marca e denominação de origem no mercado externo, o que pode possibilitar a seus membros, em médio e longo prazo, se destacarem face a seus concorrentes, tanto aqueles localizados no Brasil quanto outros no exterior, o que se configura em um fator impulsionador. O que corrobora com a estratégia de diferenciação para Porter (1980) e Grant (1991) e com a abordagem de propriedades específicas de Dunning (1988).

Não obstante, esse processo paulatino de promoção da marca e da denominação de origem pode ser, em alguns casos, um fator retardador à internacionalização, pois os cooperados podem sentir desmotivados a produzir cafés de qualidade pelo tempo necessário até que se consiga maiores retornos financeiros, consideração similar à visão de curto prazo do cooperado levantada por Zylbersztajn (2002), Bialoskorski Neto (2002) e Jerônimo, Maraschin e Silva (2006).

Ao apurarem-se os fatos, fazer parte da FCC e usufruir da DO e marca RCM, para a Cooperativa Hades, não garantiu por si só a expansão de mercados instantânea, o que é natural, haja vista a necessidade da cooperativa também auxiliar nesta promoção da marca e de formar suas próprias redes de negócios, contudo, pelo encerramento de suas atividades, não foi possível expandir sua rede. Aliás, o *Trader-CP* citou que um dos objetivos da internacionalização da Cooperativa Poseidon é fortalecer a marca RCM, o que de fato ocorre.

De mais a mais, a rede de negócios da Poseidon é composta por mais de 80 clientes internacionais, além dos parceiros comerciais no mercado interno, que lhe auxiliam a prospectar novos clientes e, também, a entender sua demanda. Considerações que ratificam a abordagem de Johanson e Vahlne (2009) quanto as redes de relacionamento proverem as empresas de conhecimento quanto oportunidades de mercado, que é um importante guia no processo de internacionalização. As duas últimas categorias, que são fazer parte da Região do Cerrado Mineiro e estar localizado no Cerrado Mineiro são apresentado em sequência e nesta ordem por, mesmo que similares, possuem aspectos particulares, nos Quadros 8 e 9.

Quadro 8 - Categoria de análise 4 – Fazer parte da Região do Cerrado Mineiro

FAZER PARTE DA REGIÃO DO CERRADO MINEIRO	
FATOR	COMPORTAMENTO
Apoio governamental à Região do Cerrado Mineiro - Auxílio no contato com países estrangeiros - Linhas de crédito para melhoria de infraestrutura (não específico à internacionalização)	Impulsionador
Armazéns credenciados	Impulsionador
Atividades voltadas à pesquisa e desenvolvimento - Acesso restrito quanto aos resultados pelos membros filiados à FCC - Atualização quanto às tendências de consumo dos mercados nacional e internacional - Possibilidade de melhorar métodos de plantio e de preparo dos cafés	Impulsionador
Certificação RCM - Certificado de origem e qualidade - Laudo de classificação e avaliação sensorial - Rastreabilidade (selo e <i>QR-code</i>)	Impulsionador
Denominação de origem - Elementos naturais do Cerrado Mineiro (e.g. clima e relevo) - <i>Experts</i> no cultivo e preparo de café na região	Impulsionador
Estímulo a projetos de profissionalização do campo - Parceria com o Sebrae – Projeto Educampo	Impulsionador
Estímulo às certificações em boas práticas agrícolas - <i>Know-how</i> sobre certificações	Impulsionador
Marca - Agregar valor - Auxílio em romper com a ideia do Brasil enquanto exportador de grandes volumes de cafés indiferenciados - Pioneirismo no Brasil quanto à marca e denominação de origem RCM (vantagem de ser o primeiro) - Possibilidade de diferenciação frente aos concorrentes (nacionais e internacionais) - Promoção da marca no mercado internacional - Proteção quanto à concorrência (posicionamento)	Preponderantemente impulsionador
Potencializar o uso dos recursos disponíveis na produção e preparo de cafés de qualidade voltados à exportação	Impulsionador
Redução de riscos quanto ao não atendimento do mercado externo em constância e volume Mais de 4.500 produtores filiados (diluição dos riscos)	Impulsionador

Fonte: Dados da pesquisa.

O desenvolvimento da marca e denominação de origem RCM associada aos fatores naturais do próprio Cerrado Mineiro (e.g. clima e relevo) também implica em algumas questões relativas à concorrência. Como há a possibilidade de outras regiões nacionais produzirem cafés de qualidade e concorrerem com as cooperativas das RCM, mesmo que não sejam similares aos desta região, a RCM funciona como uma proteção face à concorrência interna. Além disso, já existem outros concorrentes em países da América Central para os cafés especiais desta região. Novamente, há a proteção tanto pela marca quanto pela denominação de origem.

De outro modo, outras instituições de pesquisa podem gerar conhecimentos que possibilitem a produção de cafés de elevada qualidade em outras regiões e, dessa maneira, surgirem novos concorrentes com cafés extraordinários quanto à bebida. Deste ponto de vista, a RCM ainda possui a vantagem de ser a primeira no Brasil, portanto, deverá ser reposicionada para perder sua parcela de mercado, além das vantagens em custo e localização. Sinteticamente, estas vantagens se referem à eficiência tecnológica dos processos produtivos e aspectos naturais do CM, que também foram considerados por Pereira *et al.* (2008) e Pereira *et al.* (2010). Além disso, estes autores sinalizaram a necessidades de esforços de marketing e de pesquisa e desenvolvimento voltados ao café do cerrado, o que já ocorre a mais de cinco anos pela FCC.

Ao considerar a vantagem de custo, percebe-se que a abordagem de Porter (1980) não é suficiente para explicar a barreira a novos entrantes na RCM, pois ela não se dá pela curva de experiência na produção do café, e sim, pelas características do Cerrado Mineiro. Por isso, a vantagem em custo do CM remete às considerações de Wernerfelt (1984), Grant (1991) e Barney (1991), de que as barreiras à entrada orientadas ao produto devem atentar-se aos recursos, como a localização geográfica, o que correlaciona as vantagens em custo e localização. Ao considerar que a DO abrange tanto os quesitos naturais quanto habilidades humanas no cultivo e preparo dos cafés, são considerados como vantagem os atributos regionais, pelas competências e rotinas que advém da localização, como considerado por Teece, Pisano e Shuen (1997).

Diante disso, aufere-se uma nova categoria, fazer parte do Cerrado Mineiro, que muitas das vezes se mistura com fazer parte da Região do Cerrado Mineiro. Isso se justifica porque existe produtores e cooperativas no CM que não são filiados à Federação dos Cafeicultores do Cerrado e, feitas as ressalvas dos benefícios de se fazer parte da RCM, o simples fato de estar localizado no Cerrado Mineiro confere as vantagens de localização e custo supramencionadas.

Quadro 9 - Categoria de análise 5 – Estar localizado no Cerrado Mineiro

ESTAR LOCALIZADO NO CERRADO MINEIRO	
FATOR	COMPORTAMENTO
Apoio governamental ao Cerrado Mineiro - Linhas de crédito para melhoria de infraestrutura (não específico à internacionalização) - Projeto de profissionalização do campo – Educampo	Híbrido
Uso da promoção do Cerrado Mineiro, realizada pela RCM no mercado externo, pelas cooperativas e produtores não federados	Limitador
Potencializar o uso dos recursos disponíveis na produção e preparo de cafés de qualidade voltados à exportação	Impulsionador
Vantagem em custo - Mecanização - Redução do contencioso trabalhista - Elementos naturais do Cerrado Mineiro	Híbrido
Vantagem em localização - Elementos naturais do Cerrado Mineiro (e.g. clima e relevo)	Híbrido

Fonte: Dados da pesquisa.

Estes produtores e cooperativas não federados podem concorrer com os membros da FCC, e inclusive, usufruir da divulgação da marca e denominação de origem RCM para promoverem seus cafés. No próprio material de controle da certificação de origem e qualidade da Região do Cerrado Mineiro foram trazidos exemplos de sacas de café que fazem uso do nome CM sem a certificação da RCM (RCM, 2015b). Notadamente, esta é uma categoria com poucos fatores, contudo expressiva.

Mesmo já tendo sido expostas as cinco categorias de análise encontradas, evidencia-se que alguns elementos nelas contidas ainda serão pormenorizados em sequência, haja vista elas terem sido apresentadas de forma didática e sequencial nesta seção. E que além das categorias, o estudo possibilitou a apresentação, também, de algumas considerações práticas, como segue.

No futuro, pode ser limitante ao sucesso da internacionalização, na RCM, a possibilidade de concorrência dentro da própria federação, caso se sature o mercado para cafés de qualidade, haja vista que os fatores impulsionadores da RCM são comuns a todos os participantes. No que concerne às cooperativas, o que as diferencia são os serviços prestados, dessa maneira, pode ser que elas já tenham que se preparar para uma possível concorrência ou, de outra forma, se juntem e estimulem o mercado internacional a demandarem maior volume de cafés de qualidade. Esta última opção é o que atualmente ocorre, contudo, deve-se atentar para a dinamicidade do mercado.

Quanto aos recursos humanos pertencentes à estrutura das cooperativas, notou-se que a profissionalização delas é fator preponderantemente impulsionador. No caso da Cooperativa

Hades, percebeu-se correlação entre ela não possuir um planejamento estratégico formal, a inadequada gestão de seus recursos globais e sua falência, que, naturalmente, determinou o encerramento do projeto de internacionalização. De outra forma, a Cooperativa Poseidon contou com apoio de uma consultoria externa para realizar seu planejamento estratégico, o que indicou a profissionalização da cooperativa. Soma-se a isto, a ausência de cooperados na gestão da cooperativa Poseidon e a autonomia dos seus gestores em definirem e implementarem suas estratégias operacionais, devendo apenas apresentar resultados de acordo com o planejamento realizado.

Pelas entrevistas da Cooperativa Hades, percebeu-se que havia o desejo de profissionalizar a cooperativa, contudo, também se percebeu que o presidente da cooperativa junto à diretoria, valorizavam suas funções administrativas. Além disso, pelas entrevistas de seus cooperados, constatou-se que eles também prezavam por interferir na gestão dela, diferentemente do que ocorre na Poseidon, onde os gestores apenas apresentam os resultados à diretoria e aos cooperados.

Neste mesmo assunto, os autores Crúzio (1999) e Zylbersztajn (2002) tem posições distintas quanto à profissionalização da cooperativa, o primeiro considera que o cooperado deve ser mais ativo na gestão, já o segundo, aborda que as cooperativas devem profissionalizar-se. Os resultados dessa pesquisa corroboram com a percepção do segundo autor.

Outro ponto relevante foi a percepção de ambas as cooperativas internacionalizadas para a seriedade com que os negócios são realizados no exterior. De outra forma, ao deixar de atender o que o cliente especificou, a cooperativa poderia incorrer em elevados custos de transação, *exempli gratia*, no caso dela ter de voltar os *containers* exportados para o Brasil. Quanto maior a relação de dependência entre as empresas, maiores são os custos de transação (MOTTA; VASCONCELOS, 2013). Dessa maneira, há o reforço para a profissionalização.

De forma prática, percebeu-se que a internacionalização, em longo prazo, é um meio para fidelizar o cooperado. Isso se justifica pelo prêmio recebido no café e pela possibilidade de desfrutar dos serviços da cooperativa e da FCC, via RCM. Ademais, no caso dos cooperados da Poseidon, por meio da venda futura, é possível salvaguardar parte dos custos da produção, como considerado por Marques e Melo (2006). Dessa maneira, o mercado futuro garante um preço específico no momento da colheita que, pela elevada oferta, poderia reduzir o preço da saca, a ponto, inclusive, de não compensar os investimentos realizados. Ainda ao considerar a Cooperativa Poseidon, percebeu-se

pela Tabela 12 que seus cooperados desfrutam de bons resultados quanto às sobras, o que influencia na sua fidelização à cooperativa.

Na fidelização por prêmio pago pela qualidade, um desafio é conseguir que efetivamente o cooperado consinta em produzir este tipo de café e, em caso positivo, que ele colha um café superior, pois, de outra forma, ao incorrer em custos para tal e não obter o prêmio esperado, pode ser que ele se sinta desestimulado a continuar tentando agregar valor em sua produção, e em casos extremos, de continuar como membro da cooperativa. Dessa maneira, o desempenho econômico da estratégia também depende de seu custo de implementação, como em Barney (1991) e Zylbersztajn e Farina (2001). Os serviços de assistência técnica são um meio para que se evite a situação apresentada.

Outra análise que emerge da relação cooperado e cooperativa, na Região do Cerrado Mineiro, é a distância dos cooperados, excetuados aqueles que compõem a diretoria, da gestão da cooperativa. Como exposto, a função do cooperado no que concerne à internacionalização é de fornecedor e cliente, por exemplo, na produção de cafés e uso das lojas de insumos, respectivamente. Entretanto, percebeu-se pouco de sua função enquanto associado, que lhe confere poder de decisão via assembleia. Dessa forma, o cooperado não emergiu como uma categoria de análise, e sim, como parte da categoria estrutura da cooperativa, podendo impulsionar, retardar ou limitar a internacionalização a depender de seu posicionamento quanto à produção de cafés de qualidade.

De forma geral, as cooperativas Hades e Poseidon, a FCC e os cooperados consideraram importantes algumas ações governamentais, em especial, o projeto de profissionalização das propriedades rurais, o Educampo, do Sebrae, e o apoio que esta instituição deu, via RCM, para acesso e divulgação do café do Cerrado em países estrangeiros. Também, percebeu-se que linhas de financiamento para o setor de café influenciaram indiretamente a internacionalização, por promover a melhoria da infraestrutura física das cooperativas do Cerrado. Já o Mercosul foi percebido negativamente pelas duas cooperativas internacionalizadas por não possibilitar a comercialização dos cafés dentro do bloco econômico, está última observação também foi feita por Ritossa, Ferreira e Predebon (2010).

Como consideração prática, aponta-se ao uso de contratos como meio estratégico para se reduzir riscos ao agregar valor no café. Os contratos devem ser feitos tanto para a venda do café no mercado externo, quanto para a compra dos cooperados. Para venda, eles são padronizados

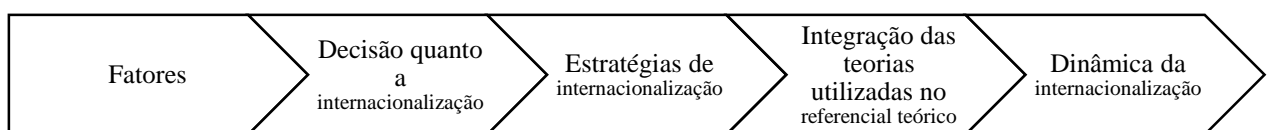
internacionalmente, como apontado pelo CME GROUP (2011), com o intuito de evitar cláusulas perniciosas a ambas as partes, para a compra, ele deve apenas seguir a legislação brasileira. Nos casos de venda do café a termo, após sua venda pela cooperativa, sugere-se compra-lo de imediato do cooperado, por meio de um contrato que preveja sanções em seu descumprimento.

A Cooperativa Poseidon adota a forma supramencionada em suas negociações, contudo, a Cooperativa Hades não utilizou, e como consequência, teve problemas de cooperados que usufruíram dos benefícios da cooperativa e que venderam a produção a terceiros. Os problemas relativos à fidelização foram apontados por Zylbersztajn (2002), sem embargo, nesta pesquisa, foram apresentadas algumas soluções para este problema.

Ulteriormente, os riscos de se operar no mercado externo foram considerados, de forma geral, baixos pela FCC e pelas cooperativas internacionalizadas, que foram afetos aos riscos macroeconômicos, ambientais e climáticos, todos suavizados, como por uso de mercados futuros, certificações e fazer parte da RCM, respectivamente. Os cooperados, por sua vez, perceberam ainda menos riscos, considerando como mais importantes aqueles referentes às mudanças climáticas. Neste ponto, emerge outro benefício de ser cooperado, pois além de contar com a cooperativa na comercialização da produção, eles desfrutam de uma estrutura melhor preparada para lidar com riscos, sobretudo os macroeconômicos e ambientais, além do acesso ao conhecimento desenvolvido em conjunto por todos os membros da FCC, o que seria mais caro ou improvável de ser desenvolvido sozinho, como considerado por Costa e Porto (2014).

O raciocínio de apresentação da análise entre os casos seguiu a seguinte ordem: foram identificados, analisados e apresentados os fatores impulsionadores, limitadores, retardadores e híbridos à internacionalização, o que culminou nas estratégias de internacionalização das cooperativas agropecuárias de café da Região do Cerrado Mineiro. Em conjunto com as teorias, foi possível elencar fatores, agrupados em categorias, que nortearam os gestores das cooperativas estudadas quanto à decisão por internacionalizar-se, como na Figura 15.

Figura 15 - Síntese da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Mais uma vez, evidencia-se que alguns dos fatores elencados no Quadros 5, 6, 7, 8 e 9, resumidos na Figura 15, são, por exemplo, notadamente impulsionadores, contudo, outros dependem de como são usados e ou do comportamento do ambiente para serem classificados com impulsionadores ou não à internacionalização. Ademais, alguns fatores não são exclusivos a ela e podem auxiliar, também, na estratégia de comercialização no mercado interno.

Figura 16 - Síntese das cinco categorias de pesquisa encontradas



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Chama-se a atenção para um fator em especial que está em todas as categorias, que é potencializar o uso dos recursos disponíveis na produção e preparo de cafés de qualidade voltados à exportação, visto que, apenas possuir habilidades, competências e conhecimentos não é suficiente para internacionalizar-se, e sim, o uso e potencialização desses recursos disponíveis, por meio de competências, bem como a busca daqueles que não estão. Dessa maneira, percebe-se que algumas capacidades tecnológicas contribuem com a construção de capacidades dinâmicas. O que corrobora com a percepção de Wernerfelt (1984), Grant (1981), Barney (1991) e Mahoney e Pandian (1992) quanto a exploração dos ativos existentes de forma mais lucrativa, a apropriação de seus resultados e a busca daqueles recursos que estão em falta.

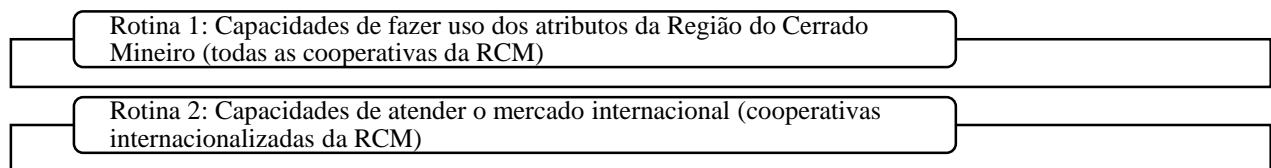
Ainda pela análise dos Quadros 5, 6, 7, 8 e 9, evidencia-se a complementariedade de alguns fatores, como as atividades voltadas à pesquisa e desenvolvimento e as certificações. Como exemplo, a Cooperativa Poseidon não possui campo experimental como a Hades possuía, contudo, fazer parte da RCM lhe satisfaz esta necessidade, por isso, não se considera a inexistência de campo experimental um fator limitante. O mesmo raciocínio se aplica às cooperativas não internacionalizadas quanto à pesquisa e desenvolvimento, e também quanto as certificações, pois não ter um departamento de certificação em boas práticas agrícolas não se configura em um limitante, haja vista o acesso a este tipo de conhecimento ser suprido, mais uma vez, por fazer parte da RCM. O que pode retardar o processo de internacionalização é a velocidade de acesso às informações requeridas, pela sede da RCM ser localizada em um dos 55 municípios que a compõe.

Em síntese, as habilidades, competências, conhecimentos, rotinas, processos e comportamentos adquiridos, desenvolvidos ou adaptados na preparação das cooperativas Hades e Poseidon para se internacionalizarem e durante a sua expansão para além das fronteiras nacionais, as possibilitou desenvolver um conjunto de capacidades para servir o mercado externo. E a dinâmica advém deste conjunto de capacidades poder ser utilizado repetidas vezes ao atender o mercado externo, e não pontualmente, como também considerado por Zollo e Winter (2002) e Winter (2003). Evidencia-se que a aquisição e desenvolvimento deste conjunto de capacidades advieram de uma construção histórica, por isso, idiossincrática à cada cooperativa em seus modos operantes, além de ser dinâmico, pelas constantes adequações dadas a mudanças no ambiente externo.

Além do conjunto de capacidades dinâmicas de servir o mercado externo, as cooperativas Hades e Poseidon, bem como a Federação dos Cafeicultores do Cerrado desenvolveram outro conjunto de capacidade que são concernentes a explorar os fatores impulsionadores da Região do Cerrado Mineiro como meio de agregar valor no produto comercializado, tanto no que se refere à qualidade do café e às habilidades de plantio, colheita, pós-colheita e preparo deles, que remete à denominação de origem e à promoção da marca RCM. O que se refere ao conceito de *seizing* de Teece (2007).

O raciocínio desenvolvido foi condensando na Figura 17, a qual demonstra o conjunto de capacidades dinâmicas desenvolvidas, entendendo capacidade dinâmica com o somatório de comportamentos, capacidades, habilidades, rotinas, processos e mecanismos de aprendizagem (MEIRELLES; CAMARGO, 2014), formadas por duas rotinas de nível macro, sendo que a primeira delas foi desenvolvida por todas as cooperativas da Região do Cerrado Mineiro, e a segunda, específica das cooperativas internacionalizadas da mesma região, filiadas à Federação dos Cafeicultores do Cerrado.

Figura 17 – Capacidades dinâmicas e as rotinas de nível macro desenvolvidas por cooperativas da Região do Cerrado Mineiro

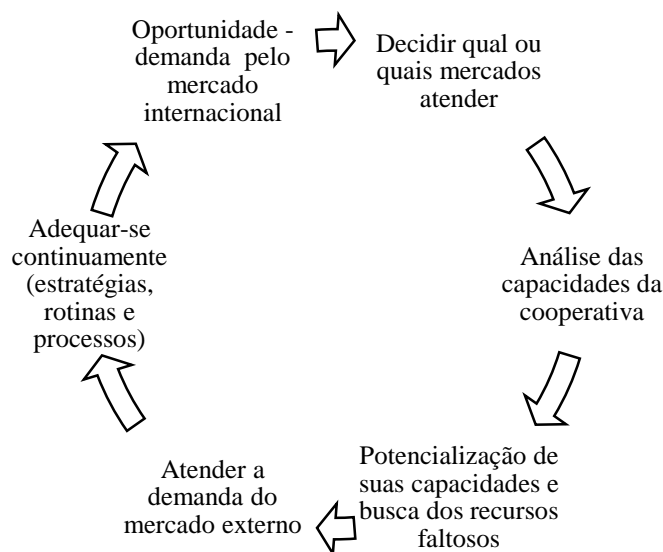


Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Destaca-se que estas capacidades não foram construídas isoladamente, o que reforça a Teoria das Capacidades Dinâmicas no que se refere à ressalva de que algumas capacidades são possibilitadas apenas por meio de parcerias e ou é facilitada por elas, como em Costa e Porto (2014). Ademais, este conhecimento pode ser utilizado em vários cenários de crise e abundância, auxiliando as cooperativas da RCM a lidarem com os desafios e oportunidades do ambiente volátil como em Teece, Pisano e Shuen (1997).

Por último, elaborou-se um modelo que demonstra, sinteticamente, os passos adotados pelas duas cooperativas internacionalizadas, filiadas à Federação dos Cafeicultores do Cerrado, ao atenderem o mercado externo (Figura 18).

Figura 18 - Modelo de internacionalização adotado pelas cooperativas internacionalizadas da RCM



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

A ideia foi exposta em ciclo pois consiste na decisão de quais mercados atender internacionalmente, bem como análise das capacidades da cooperativa para tal. Elencadas suas capacidades, busca-se a melhor maneira de potencializar estas capacidades, e também, buscar aqueles recursos faltosos que sejam necessários para atender o mercado externo. Ao de fato atender esta demanda, há, de acordo com a percepção da demanda, adequações constantes, em especial, aquelas que são afetas à categoria estrutura da cooperativa. Por fim, a decisão de quais mercados atender é constante, haja vista a possibilidade de expansão e retração do comércio internacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a revisão da literatura, entrevistas e transcrições, percebeu-se uma miríade de nomenclaturas para o café e suas variações, o que causou, a princípio, confusão no entendimento das etapas supramencionadas. Não obstante, em vias de começar análise dos dados, para que fosse possível dar sequência ao estudo dos casos, foi necessário entender os contextos em que cada termo era utilizado. A partir daí, foi compreendido e padronizado o uso das várias definições para o café.

Feita a padronização dos termos, foi possível analisar os resultados entre os casos e, com base nisso, elaborou-se as considerações finais da pesquisa. Retoma-se, aqui, o objetivo geral que orientou os esforços deste trabalho para identificar e analisar quais foram as estratégias de internacionalização adotadas pelas cooperativas agropecuárias de café da Região do Cerrado Mineiro e como elas foram implementadas. Por certo da amplitude deste objetivo geral, ele foi fracionado em três objetivos específicos. O primeiro deles foi de estabelecer um diálogo entre as teorias de internacionalização e a Teoria das Capacidades Dinâmicas para identificar e analisar as estratégias de internacionalização das cooperativas agropecuárias de café da Região do Cerrado Mineiro.

Dentre as teorias de internacionalização que compuseram o referencial teórico-empírico deste trabalho, nenhuma delas contemplou plenamente a internacionalização das cooperativas agropecuárias de café da Região do Cerrado Mineiro. Sem embargo, algumas de suas características foram úteis na análise dos dados e, somadas à Teoria das Capacidades Dinâmicas, possibilitaram responder à pergunta de pesquisa proposta.

Aproveitou-se da Teoria do Ciclo de Vida do Produto, de Vernon (1966), que o motivo para se internacionalizar adveio da percepção da demanda pelo mercado internacional de um bem produzido nacionalmente e que o país de origem confere vantagem de recursos e *experts* em sua produção, neste caso, o café. Mesmo assim, é necessário ressaltar que as considerações de Vernon (1966) se voltavam às vantagens de se produzir nos Estados Unidos, país desenvolvido e com amplo acesso ao conhecimento. Já a Teoria das Escolhas Adaptativas de Lam e White (1999), consideradas por Kovacs, Moraes e Oliveira (2007) como complementar à Teoria do Ciclo de Vida do Produto, contribui apenas com a adaptação do produto para atender o mercado estrangeiro.

Os Modelos do Paradigma Eclético são satisfatórios a este estudo no que se refere às vantagens de propriedade e localização e, em partes, a de internalização, como considerado por Dunning (1977, 1980 e 1988), pois os aspectos da denominação de origem e marca Região do Cerrado Mineiro confere às cooperativas filiadas à Federação dos Cafeicultores do Cerrado vantagens de propriedade, as quais são exploradas, via exportação do café, no mercado estrangeiro. Como nem sempre é a cooperativa que vende diretamente o café no mercado externo, a internalização não é integral, haja vista os momentos em que ela vende os cafés para exportadores e eles usufruem da vantagem de propriedade.

Dessa forma, a vantagem de propriedade de Dunning (1977;1980;1988) não foi suficiente para explicar quais empresas suprem o mercado de cafés de qualidade, pois ora são as cooperativas ora são os exportadores que trabalham com esse nicho, mesmo que não seja o mais comum. O Modelo Diamante de Porter (1999) foi útil ao considerar que a disponibilidade de fatores de produção e infraestrutura do país de origem, bem como a presença de fornecedores internacionalmente competitivos determinam a vantagem nacional, similar à vantagem de propriedade anteriormente mencionada.

Não obstante, é necessário que se faça ressalvas ao Modelo Diamante. Primeiramente, os fatores de produção e infraestrutura não são genéricos, isto é, não se estendem a todo Brasil, e sim, ao Cerrado Mineiro, ademais, os fornecedores de café, os cooperados, não são internacionalmente competitivos, eles se tornam ao se associarem em cooperativas e a depender da gestão delas. De mais a mais, o resultado da revisão teórica dos Modelos da Escola Nórdica de Negócios Internacionais por Johanson e Vahlne (2009) também contribuiu para a compreensão da internacionalização do café por cooperativas da Região do Cerrado Mineiro. Isso, pois, o conceito de redes de relacionamento nos negócios apresentado por estes autores, auxiliou no entendimento de como foi identificada a demanda por cafés de qualidade pelo mercado externo.

A relação dos exportadores com as cooperativas e com os cooperados indicou a demanda por cafés de qualidade pelo mercado internacional e, mais do que isso, minudenciou quais os tipos de café demandados. Dessa maneira, a oportunidade de realizar negócios internacionais adveio dos relacionamentos da cooperativa com alguns dos membros de sua rede, exportadores e cooperados, como abordado por Johanson e Vahlne (2009). Ademais, esta abordagem também contribuiu para a consideração de que os modos de entrada no mercado externo não refletem a estratégia de

internacionalização em si. Não obstante, descorda-se dos autores quanto ao maior impacto da internacionalização advir da decisão da localização geográfica a ser explorada, pois, além disso, existem vários fatores a serem considerados, como aqueles indicados nos Quadros 5, 6, 7, 8 e 9.

Diante do exposto, verifica-se que nenhuma das teorias de internacionalização abordadas neste texto foram suficientes para explicar as estratégias de internacionalização das cooperativas agropecuárias de café da Região do Cerrado Mineiro, como proposto. Sem embargo, ao utilizar conjuntamente as teorias de internacionalização com a Teoria das Capacidades Dinâmicas, foi possível responder ao objetivo específico proposto. Para isso, fez-se necessário retomar o segundo objetivo específico, de identificar e analisar os fatores externos e internos que influenciaram nas estratégias de internacionalização das cooperativas agropecuárias de café da Região do Cerrado Mineiro, sejam eles impulsionadores, retardadores ou limitadores.

Como resultado para este segundo objetivo específico, os fatores foram identificados e indicados nos Quadros 5, 6, 7, 8 e 9, sintetizados na Figura 16, separados por categorias. Mais do que isso, descobriu-se que alguns destes fatores podem ser híbridos, isto é, que a depender ou das mudanças no ambiente ou da maneira como é utilizado o fator pelas cooperativas, pelos cooperados ou pela Federação dos Cafeicultores do Cerrado, eles podem impulsionar, retardar ou limitar as estratégias de internacionalização.

Dessa maneira, há dependência das estratégias de internacionalização às ações e comportamentos, que se configuraram em capacidades dinâmicas e rotinas de nível macro, das cooperativas internacionalizadas e não internacionalizadas, dos cooperados e da Federação dos Cafeicultores do Cerrado, pois suas capacidades se inter-relacionam e, em alguns casos, são desenvolvidas em conjunto. Por esse motivo, o conjunto de capacidades de atender o mercado externo, que possibilita internacionalizar-se, advém da articulação destes três atores. Este raciocínio se aplica à decisão de atender o mercado externo ou não, bem como nos modos de atende-lo, quando esta for a decisão.

A síntese dos fatores externos e internos que influenciaram nas estratégias de internacionalização das cooperativas agropecuárias de café da Região do Cerrado Mineiro (Figura 16) resultou em cinco categorias, são elas:

- 1) **Agregar valor:** acomoda fatores que influenciam na busca por agregar valor aos cafés diferenciados e especiais no mercado internacional, pelas cooperativas, por meio de preços superiores àqueles praticados no mercado interno;

- 2) **Relação com parceiros comerciais e concorrência:** contém fatores que, majoritariamente, remetem aos cuidados para com a concorrência de forma geral, e também, às quatro possibilidades de relacionamento com os parceiros comerciais, tendo-os como clientes, divulgadores da marca RCM, fornecedores de *know-how* sobre a demanda internacional e concorrentes;
- 3) **Estrutura da cooperativa:** é a categoria mais expressiva e comporta fatores diversos, os quais se referem às possibilidades e limites da própria cooperativa em atender o mercado externo, de adequar-se ou não para tal, e maneiras e meios existentes, ou não, para auxiliar o cooperado a produzir cafés de qualidade.
- 4) **Fazer parte da Região do Cerrado Mineiro:** contém, preponderantemente, fatores impulsionadores à internacionalização, que alude às ações da Federação dos Cafeicultores do Cerrado, por meio da denominação de origem e marca Região do Cerrado Mineiro, ao estimular a produção e comercialização de cafés de qualidade.
- 5) **Estar localizado no Cerrado Mineiro:** comporta fatores impulsionadores relativos às vantagens de se estar localizado em uma região favorável à cultura do café, bem como limitantes derivados da não idiosincrasia do fator localização.

Evidencia-se que não emergiu uma categoria específica para o cooperado, haja vista seu papel primordial nas cooperativas internacionalizadas da Região do Cerrado Mineiro ser de fornecedor e cliente, e não de tomador de decisões como apregoado nos princípios cooperativista, excetuando-se a diretoria. Dessa maneira, constatou-se concentração de poder decisório na diretoria e nos gestores profissionais.

Após o remate do objetivo específico dois, recobra-se a análise do objetivo específico um, de estabelecer um diálogo entre as teorias de internacionalização e a Teoria das Capacidades Dinâmicas para identificar e analisar as estratégias de internacionalização das cooperativas agropecuárias de café da Região do Cerrado Mineiro.

Ocorre que como um fator pode ser impulsionador, limitante, retardador ou híbrido ao influenciar as estratégias de internacionalização, o modo de lidar com os fatores pela cooperativa, cooperado e Federação dos Cafeicultores interferirá em suas capacidades (organizacionais e individuais). Ao considerar a síntese de definições das capacidades dinâmicas por Meirelles e Camargo (2014), tem-se que o conjunto de comportamentos, capacidades e habilidades organizacionais e individuais

interferem nas rotinas e processos da cooperativa, no manejo da lavoura pelo cooperado e nas ações da FCC na promoção dos cafés do Cerrado Mineiro.

Como resultado, as capacidades da cooperativa, do cooperado e da FCC estão condicionadas à sua construção histórica, bem como na forma de aprendizagem contínua de cada um deles que, continuamente, promove mudanças nas suas capacidades organizacionais e individuais, bem como nas decisões de alocação de recursos resultante destas mudanças. Dessa maneira, percebe-se, também, a influência dos conceitos de Teece, Pisano e Shuen (1997) e de Helfat e Peteraf (2009) no alcance de novas vantagens competitivas embasadas nas competências históricas desenvolvidas pela organização e na sua capacidade de criar, ampliar e modificar sua base de recursos, respectivamente.

A decisão por alocar recursos anteriormente mencionada, considerando-se a cooperativa, o cooperado e a FCC, conduziu duas das cooperativas da Região do Cerrado Mineiro a se internacionalizarem, ou seja, empregarem suas as capacidades e recursos próprios, do cooperado e da federação na busca por agregar valor à produção do café no mercado internacional, e as outras três, de não se internacionalizarem e fazerem uso das capacidades da tríade no mercado interno. Dessa forma, a primeira rotina de nível macro apercebida no estudo é comum a todas as cooperativas de café da RCM, que é a de fazer uso dos atributos da Região do Cerrado Mineiro, ao se internacionalizar ou não, que é, também, uma estratégia e, a depender de como for usada, uma estratégia de internacionalização.

O raciocínio desenvolvido conduz, também, à segunda rotina de nível macro constatada na pesquisa, que é a de atender o mercado internacional, desenvolvida pelas cooperativas internacionalizadas. Esta rotina é idiossincrática à cada uma delas pois, mesmo que ela pareça ser genérica, a especificidade advém da construção histórica de comportamentos, capacidades e habilidades organizacionais e individuais, bem como de rotinas de nível médio e micro, processos e meios de aprendizagem, ao entender e atender a demanda internacional por cafés de qualidade do Cerrado Mineiro. O que se configura, também, em um estratégia de internacionalização macro, composta por estratégias micro, estas últimas, relacionadas às ações e comportamentos das cooperativas internacionalizadas, cooperados e FCC diante dos fatores outrora identificados e analisados.

Considera-se que ambas as rotinas supracitadas constituam o conjunto dinâmico, ou capacidade dinâmica, pois definem padrões de atividades e são adaptados continuamente diante das mudanças no ambiente, e por isso, podem ser utilizados repetidas vezes, como abordado por Zollo e Winter (2002) e Winter (2003). Para encerrar a análise teórica, diante do raciocínio apresentado, é perceptível que cada teoria de internacionalização abordada, acrescidas das contribuições da Teoria das Capacidades Dinâmicas consideradas, contribuíram, em maior ou menor grau, para a compreensão dos fatores impulsionadores que levaram algumas das cooperativas da Região do Cerrado Mineiro a se internacionalizarem e, mais do que isso, também auxiliou a explicar os porquês de outras optarem por atender apenas o mercado interno.

Pelo raciocínio desenvolvido, considera-se que uma das contribuições teóricas desta pesquisa foi de estudar a relação entre as teorias de internacionalização, Teoria das Capacidades Dinâmicas e estudos sobre cooperativas agropecuárias como forma de aumentar a capacidade explicativa do processo de internacionalização de cooperativas agropecuárias de café. Ademais, a outra contribuição teórica foi um achado não previsto da pesquisa em seus objetivos geral e específicos, e sim, consequência do desenvolvimento prático do próprio trabalho, que são os possíveis nomes dados aos cafés, como segue:

a) *commodities* ou indiferenciados, que são aqueles cujo o valor é determinado em Bolsas de Valores e de qualidade comum, compostos por grãos colhidos e ensacados sem diferenciação e classificação, ou ainda, pelos grãos restantes após a separação e classificação dos grãos de melhor qualidade;

b) diferenciados, superiores, certificados ou de segunda linha, que são aqueles cujo o valor é determinado levando-se em consideração o preço do café *commodity*, acrescido de um prêmio pela qualidade, composto por grãos igualmente diferenciados e classificados por atributos de qualidade, cultivados em fazendas certificadas em boas práticas agrícolas, e que a qualidade da bebida é inferior a 80 pontos na escala americana de cafés especiais;

c) especiais, finos, de primeira linha, finíssimos ou extrafinos, que são aqueles cafés cujo o valor pode ser determinado da mesma forma que os diferenciados ou pela negociação individualizada de lotes, compostos dos melhores grãos classificados e que obtiveram bebida com pontuação mínima de 80 pontos na escala anteriormente citada. Da mesma forma que os cafés diferenciados, estes são

cultivados em propriedades certificadas. Neste padrão, ainda há uma graduação para os cafés finíssimos ou extrafinos, de estapafúrdia qualidade da bebida e preços extravagantes.

Em sequência, o terceiro objetivo específico orientou a pesquisa para analisar como as estratégias de internacionalização foram implementadas pelas cooperativas agropecuárias de café da Região do Cerrado Mineiro. Já identificados e analisados os fatores externos e internos que influenciaram nas estratégias de internacionalização, bem como as estratégias de internacionalização adotadas na seção entre os casos, item 4.6, foi possível compreender e esboçar os passos adotados pelas cooperativas internacionalizadas da Região do Cerrado Mineiro ao internacionalizarem-se.

O primeiro deles, diante da percepção da demanda pelo mercado internacional por cafés de qualidade, foi definir, especificamente, quais eram estes mercados e qual ou quais atender. Nesta fase, considera-se usual o auxílio de empresas de consultoria, bem como esta definição sujeita-se às capacidades da cooperativa em atendê-lo(s). Para estas capacidades, foram levadas em conta aquelas identificadas como necessárias à internacionalização que ou já estavam disponíveis ou eram passíveis de serem adquiridas ou desenvolvidas.

Naturalmente, o segundo passo foi decorrência do primeiro. Já identificados os comportamentos, competências, conhecimentos, habilidades, recursos, rotinas e processos necessários à internacionalização, as cooperativas buscaram meios para potencializar aqueles já disponíveis e empenharam-se em adquirir ou desenvolver os faltosos. O terceiro passo foi efetivamente atender o mercado externo e, da relação obtida com os antigos e novos membros de suas redes de negócios, o quarto passo é adequar-se continuamente para manter-se em posição favorável nestas redes. Este último passo é contínuo e esmera as capacidades de fazer uso dos impulsionadores à internacionalização da Região do Cerrado Mineiro e de atender o mercado estrangeiro.

Como em Teece (2007), a percepção da demanda por cafés de qualidade pelo mercado internacional é o *sensing*, a decisão por atender este mercado é o *seizing* e as adaptações promovidas para efetivamente atendê-lo, seja pela potencialização das capacidades existentes seja pela busca das faltosas, e o conceito de *reconfiguration*.

Sem embargo ao passo a passo posto, a pesquisa possibilitou, ainda, outras contribuições práticas mais específicas acerca das estratégias de internacionalização das cooperativas agropecuárias de café adotadas por cooperativas da Região do Cerrado Mineiro. (1) como já comentado, o modo de entrada no mercado internacional não é a estratégia de internacionalização em si, e sim,

consequência dos fatores impulsionadores, retardadores, limitantes ou híbridos que as influenciam; (2) internacionalizar-se é uma ferramenta para agregar valor à produção do café, bem como para reduzir a dependência do mercado interno;

(3) a possibilidade de uma cooperativa agropecuária de café internacionalizar-se integralmente advém do aumento paulatino dos canais de venda e prospecção de clientes no mercado externo, bem como da manutenção das parcerias comerciais durante este processo; (4) a manutenção da parceria comercial pode advir do atendimento, *a priori*, de nichos de mercado no estrangeiro para cafés de qualidade; (5) a internacionalização depende da identificação dos recursos necessários para atender o mercado externo, bem como do real entendimento pelos gestores da cooperativa daqueles que ela possui e não possui e dos meios de potencializar o uso dos existentes e buscar os que estão em falta; (6) a capacidade de perceber os tipos de cafés demandados pelo mercado externo, bem como de adaptar-se para atendê-lo, reflete a manutenção da posição da cooperativa em sua rede;

(7) atender o mercado externo sem interrupções, idem ao item 6; (8) o cultivo do café no Cerrado Mineiro, por si só, já é um impulsionador à internacionalização; (9) a denominação de origem e marca Região do Cerrado Mineiro, idem ao item 8; (10) pesquisas acerca de melhorias no cultivo do café, de novas formas de prepará-lo e inovadoras maneiras para seu consumo são fatores estratégicos para a manutenção das cooperativas e da Federação dos Cafeicultores do Cerrado em suas redes de negócios;

(11) a elaboração de contratos, pela cooperativa, para compra do café dos cooperados e para a venda dele no mercado externo, auxilia na redução dos riscos destas operações comerciais; (12) quando a cooperativa vende um café no mercado externo, ela deve, de imediato, comprá-lo de seus cooperados, por incorrer em menores riscos de não cumprir o negócio realizado; (13) as cooperativas filiadas à Federação dos Cafeicultores do Cerrado devem atentar-se para possível concorrência entre elas, caso se sature o nicho de mercado para cafés especiais, ou, de outra forma, unirem-se, via federação, para estimular o consumo nos mercados externo e interno; (14) a internacionalização é um meio para que as cooperativas fidelizem os cooperados, haja vista os maiores prêmios pagos à sua produção; (15) as cooperativas da RCM, com exceção da Poseidon, devem considerar aprimorar seus sites;

Além das quinze considerações curtas anteriormente mencionadas, que assim foram expostas pelo raciocínio até aqui desenvolvido ter sido suficiente para apresentá-las, percebeu-se quatro outras possíveis estratégias para a internacionalização do café da Região do Cerrado Mineiro, como segue:

(16) o sucesso da internacionalização das cooperativas internacionalizadas da RCM adveio tanto da comercialização de cafés especiais quanto de cafés diferenciados, pois nos primeiros se ganham prêmios extraordinários, e nos segundos, mesmo o prêmio sendo menor que o dos cafés especiais, ele ainda é maior do que o preço dos cafés *commodities*, por isso, também agrega valor. Pelo volume de cafés diferenciados ser maior do que os de especiais, eles se tornam ainda mais estratégicos. Além do que, há mercado para ambos os cafés, para os especiais, as cafeterias do mercado de terceira onda do consumo de café, que são menores e transmite a ideia de exclusividade, e para os diferenciados, as grandes redes de cafeterias da segunda onda, como a Starbucks. Dessa forma, é possível agregar valor, concomitantemente, na comercialização de cafés especiais e diferenciados.

(17) o estímulo da Federação dos Cafeicultores do Cerrado para que os produtores certifiquem suas propriedades, bem como para que as cooperativas filiadas os estimulem, sem a necessidade de exportá-los, indicou uma preparação paulatina para a internacionalização, pois como os exportadores, de forma geral, não remuneraram a mais os cafés diferenciados, não se percebeu outra justificativa para os investimentos requeridos às certificações.

(18) o uso do selo Fairtrade por pequenos produtores rurais pode ser um fator estratégico ao agregar valor na produção do café, visto que, no caso da produção de cafés especiais, eles (ou as cooperativas) podem comercializá-los diretamente com *coffee hunters* ou cafeterias por meio da *direct trade*, e assim, atender um nicho específico de cafés relativos ao mercado de terceira onda. Isso se justifica, pois, suas fazendas se assemelham às daquelas da América Central, logo, pode haver a valorização da história do café produzido pelo pequeno produtor, do interior do Brasil. E quanto ao prêmio, como considerado por Zylbersztajn e Farina (2001), foge à lógica das bolsas de valores, pois a negociação de seus lotes se dá quase que individualmente.

(19) durante a pesquisa, abordou-se muito a diferenciação do produto, isto é, diversificação horizontal, e foi deixado de lado outras formas de diferenciação, as verticais, por exemplo. O que vai ao encontro das considerações de Ribeiro (2005), de que o Brasil possui um segmento produtivo cafeeiro de grãos altamente competitivo, sem embargo, seu setor de processamento não é

desenvolvido para atender o mercado externo. Mesmo não tendo sido amplamente discutido, percebeu-se uma estratégia recente de verticalização pela Cooperativa Poseidon, pela abertura de uma cafeteria na cidade sede da cooperativa, bem como a comercialização de cafés torrados e moídos pela sua loja *on-line*.

Diante disso, outra estratégia para agregar valor ao café que poderia ser adotada é a de exportar o café já processado, inclusive, com maiores chances de se obter melhores resultados financeiros neste tipo de comercialização, quando comparado à comercialização de grãos, e também, menores custos de exportação, haja vista se exportar um produto acabado e não sacarias. Esta ação teria como impulsionador os baixos custos de se instalar uma torrefação, haja vista a consideração de Ribeiro (2005) de que a atividade de processamento é de baixa intensidade tecnológica, de fácil implementação e que não requer demasiados recursos para sua implementação.

Além do que, o que poderia limitar esta estratégia de verticalização são os custos de promoção da marca dos cafés torrados e moídos no exterior, entretanto, a Federação dos Cafeicultores do Cerrado já desenvolve este trabalho por meio da marca Região do Cerrado Mineiro. Logo, a partir desta promoção da marca, em longo prazo, as cooperativas tem mais uma opção para agregar valor por meio da agroindustrialização.

Logo, de maneira geral, as cooperativas podem servir aos cooperados para mais do que um mero meio de comercializar sua produção com melhor preço, prestar serviços de assistência técnica e reduzir custos pela compra conjunta de insumos, vide definição da OCEMG (2013, 2014 e 2015). No que tange à internacionalização, as cooperativas podem prestar-se ao desenvolvimento de capacidades que as permitam agregar ainda mais valor à produção, reduzir os riscos na busca por este prêmio e por administrar ganhos e investimentos resultantes do processo de internacionalização. Evidencia-se que é menos oneroso para um cooperado se filiar a uma cooperativa e usufruir de seus benefícios do que ter de desenvolver conhecimentos, habilidades, competências e capacidades por si só, mais uma vez, percebe-se que algumas capacidades são melhor desenvolvidas e ou adquiridas em conjunto.

Por fim, retoma-se o problema de pesquisa proposto para que ele seja respondido: **Quais foram as estratégias de internacionalização adotadas e como foram implementadas pelas cooperativas agropecuárias de café da Região do Cerrado Mineiro?**

A internacionalização das cooperativas agropecuárias de café da Região do Cerrado Mineiro depende das ações destas cooperativas, de seus cooperados e da Federação dos Cafeicultores do Cerrado diante da percepção da demanda por cafés de qualidade pelo mercado internacional, oriundos do Cerrado Mineiro. Pormenorizadamente, a depender das relações desta tríade como os fatores impulsionadores, retardadores, limitantes ou híbridos que influenciam na internacionalização, se decide por atender ou não este mercado.

Caso a decisão seja positiva, as estratégias de internacionalização destas cooperativas agropecuárias de café são aquelas que potencializam os comportamentos, capacidades, competências, conhecimentos, habilidades, recursos, rotinas e processos da cooperativa, do cooperado e da FCC para que seja atendida a demanda do mercado externo posta, além do desenvolvimento de meios para obtenção daqueles recursos faltosos, seja pela sua aquisição ou desenvolvimento, levando-se em conta as capacidades da cooperativa para tal. Já a implementação das estratégias é igualmente dependente da relação da tríade com os fatores impulsionadores, retardadores, limitantes ou híbridos à internacionalização, logo, é idiossincrática a cada cooperativa, não obstante, relacionadas às capacidades dinâmicas e rotinas de nível macro desenvolvidas.

5.1 Agenda para pesquisas futuras

Foi extensamente abordado o domínio dos exportadores (ou parceiros comerciais) na internacionalização do café, cuja a pesquisa indicou como causa a percepção desta demanda e seu efetivo atendimento ter sido primeiro explorados por eles. Diante das mudanças no ambiente competitivo internacional e nacional, poderiam ser estudadas as estratégias da internacionalização do café pelos exportadores. O que também poderia esclarecer os porquês de as cooperativas da Região do Cerrado Mineiro não competirem na internacionalização dos cafés *commodities*.

Outras estratégias de internacionalização do café que podem ser pesquisas são aquelas realizadas por outras cooperativas de Minas Gerais e do Brasil, por produtores rurais não filiados a cooperativas, igualmente da RCM e outras regiões brasileiras, e pelos países da América Central. No futuro, estas pesquisas possibilitariam a realização de estudos comparados de casos. Ademais, pode-se verificar o nível de saturação nos nichos para cafés especiais no mercado internacional.

Sobre os modos de entrada no mercado estrangeiro, há a possibilidade de se investigar quais são as vantagens e desvantagens de todos eles para o café e, se possível, indicar o mais adequado para tal, vide aqueles descritos no Apêndice F. Além disso, é pertinente pesquisar os fatores que influenciam as cooperativas de café da RCM a não se industrializarem e exportarem cafés torrados e moídos. Também, poderia ser pesquisada a distância dos princípios cooperativistas na relação entre cooperativa e cooperado, na prática, tanto na RCM quanto em outras regiões de Minas Gerais e do Brasil.

Por último, é de se esperar que as cooperativas internacionalizadas e os exportadores mantenham sigilo quanto às especificações da bebida dos cafés demandados pelo mercado externo, não obstante, este estudo seria viável ao indagar aos compradores destes cafés sobre suas preferências, por exemplo, cafeterias e torrefadores no mercado internacional e nacional. Em sentido similar, também são exequíveis pesquisas sobre o consumo de cafés de qualidade no Brasil, possíveis nichos em grandes centros e as tendências de aumento, estabilização ou recuo do seu consumo no mercado nacional.

REFERÊNCIAS

- ABIC (Brasil). **Qualidade do café**. 2015a. Associação Brasileira da Indústria do Café. Disponível em: <<http://www.abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=68>>. Acesso em: 6 de maio de 2015.
- _____. **Glossário do Café**. 2015b. Associação Brasileira da Indústria do Café. Disponível em: <<http://www.abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=45&sid=36&tpl=printerview>>. Acesso em: 03 jan. 2016.
- ACARPA (Brasil). **A importância do rebeneficiamento de café**. 2012. Associação dos Cafeicultores da Região de Patrocínio. Disponível em: <<http://www.acarpa.com.br/noticiasaberta.php?idnot=529>>. Acesso em: 03 jan. 2016.
- AGARWAL, S.; RAMASWAMI, S.. Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location, and internalization factors. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n.1, p. 1-27, 1992.
- AHLSTROM, D.; BRUTON, G. D.. **International management: strategy and culture in the emerging world**. Cengage Learning, 2010.
- ANDREWS, K.. **The concepts of corporate strategy**. Dow Jones-Irwin, Homewood, IL, 1971.
- ÂNGELIS, J. de (Espírito). **Diretrizes para o êxito**. Psicografado por Divaldo Pereira Franco. Salvador: Livraria Espírita Alvorada, 2004.
- ANSOFF, H. I.. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977. Tradução de: Corporate Strategy, 1965, por Antônio Zoratto Sanvicente.
- ASSAF NETO, A.. **Mercado financeiro**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BARDIN, L.. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARNEY, J. B.. Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework. **Academy of Management Review**, v. 11, n.4, p. 791-800, 1986.
- _____. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BATALHA, M. O.; SLVA, A. L. da. Gerenciamento de sistemas agroindustriais. IN: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BAUER, M. W.. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa como texto, imagem e som: Um manual prático**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. Cap. 8. p. 189-217.

BIALOSKORSKI NETO, S. Agronegócio cooperativo. IN: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**: GEPAI – grupo de estudos e pesquisas agroindustriais. 3 ed. 7ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2013

BIALOSKORSKI NETO, S. Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico. In: BRAGA, M. J.; REIS, B. S. dos (Org.). **Agronegócio cooperativo – reestruturação e estratégias**. Viçosa, 2002.

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância. **Resolução - CNNPA nº 12, de 1978**: café cru. 1978. Disponível em: <http://www.anvisa.gov.br/anvisa/legis/resol/12_78_cafe_cru.htm>. Acesso em: 15 dez. 2015.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. **Define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LeisL5764](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LeisL5764.htm)>. Acesso em: 12 fev. 2015. Brasília, 1971.

BRONZERI, M. de S.; BULGACOV, S.. Estratégias na cadeia produtiva do café no Norte Pioneiro do Paraná: competição, colaboração e conteúdo estratégico. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 16, n. 1, p. 77-91, 2014.

BSCA (Brasil). Brazil Speciality Coffee Association. **O que são cafés especiais**. 2015a. Disponível em: <<http://bsca.com.br/cafes-especiais.php>>. Acesso em: 14 abr. 2015.

_____. BSCA (Brasil). Brazil Speciality Coffee Association. **Q-Graders**. 2015b. Disponível em: <<http://bsca.com.br/qcourse.php>>. Acesso em: 23 jan. 2016.

BULFINCH, T.. **O livro de ouro da mitologia**: história de Deuses e heróis. 26. ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 2002.

BURRELL, G.; MORGAN, G.. **Sociological paradigms and organizational analysis**: elements of the sociology of corporate life. London: Heinemann, 1979.

CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C. Sistemas agroindustriais. IN: CALLADO, A. A. C. (Org.). **Agronegócio**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CAMBRIDGE DICTIONARY. Cambridge University Press. **Search english**. 2016. Disponível em: <<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/>>. Acesso em: 16 jan. 2016.

CASTRO JÚNIOR, L. G. de; ANDRADE, F. T.. Aspectos da gestão e da comercialização nas propriedades cafeeiras. In: VILELA, P. S.; RUFINO, J. L. S.. **Caracterização da Cafeicultura de Montanha de Minas Gerais**. Belo Horizonte: INAES, 2010.

CCCMG. Centro do Comércio de Café do Estado de Minas Gerais. **Manual de classificação**: métodos de classificação de café utilizados pelo CCCMG. 2010. Disponível em: <<http://www.cccmg.com.br/materias.asp?codigo=745>>. Acesso em: 16 jan. 2016.

_____. Centro do Comércio de Café do Estado de Minas Gerais. **Cadeia produtiva do café busca produto com mais qualidade para o consumidor**. 2013. Disponível em: <<http://www.cccmg.com.br/Conteudo/Noticias/10439/Cadeia-produtiva-do-cafe-busca-produto-com-mais-qualidade-para-o-consumidor>>. Acesso em: 16 jan. 2016.

CESAR, A. M. R. V. C.. Método do estudo de caso (*case studies*) ou método do caso (*teaching cases*)?: uma análise dos dois métodos no ensino e pesquisa em Administração. **Revista Eletrônica Mackenzie de Casos**, São Paulo, v. 1, n. 1, p.1-23, 2005.

CHADDAD, F. R.. Cooperativas no agronegócio do leite: mudanças organizacionais e estratégicas em resposta à globalização. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 9, n. 1, p.69-78, 2007.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHUEKE, G. V.. **Identificação dos fatores influenciadores na escolha da estratégia de entrada das multinacionais brasileiras no exterior**. 2012. 102 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração com Concentração em Gestão Internacional, Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 2012.

CME GROUP. Guia auto didático para hedge com futuros e opções de grãos e sementes oleaginosas. **Chicago Mercantile Exchange**, Chicago, 2011.

CNI (Brasil). Confederação Nacional da Indústria. Internacionalização das empresas Brasileiras: motivações, barreiras e demandas de políticas públicas. **Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica**, Brasília, p.1-16, 2012.

COASE, R. H.. The nature of the firm. **Economic**, v.4, n.16, p. 386-405, 1937.

COSTA, D. R. de M.; AZEVEDO, P. F. de; CHADDAD, F. R.. Determinantes da separação entre propriedade e gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 4, p.581-595, 2012.

COSTA, P. R. da; PORTO, G. S.. Análise da trajetória e da maturidade da cooperabilidade: um estudo com as multinacionais brasileiras Petrobrás, Braskem e Oxitenó. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n. 4, p.58-87, 2014.

CRESWELL, J. W.. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRÚZIO, H. de O.. Por que as cooperativas agropecuárias e agroindustriais brasileiras estão falindo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 2, p.18-26, 1999.

DEBOÇÃ, L. P.; HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.. Aspectos de estruturação organizacional em cooperativas agropecuárias: um estudo de caso. **Revista de Economia e Administração**, São Paulo, v. 8, n. 4, p.391-408, 2009.

_____. Internacionalização como estratégia competitiva no agronegócio brasileiro: o caso de uma cooperativa agroindustrial: internacionalização de negócios. **V Encontro de Pesquisadores Latino-americanos de Cooperativismo**, Ribeirão Preto, p. 1-18, 2008.

DIAS JUNIOR, P. C.. Cooperativismo agropecuário: câmara temática de insumos agropecuários. **Sistema OCB**, Brasília, p.1-22, 2013. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/camaras_tematicas/Insumos_agropecuarios/71RO/app_ocb.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2015.

DUNNING, J. H.. Trade location of economic activity and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach. In: OHLIN, B.; HESSELBORN, P. O.; WISKMAN, P. J.. **The International Allocation of Economic Activity**. London: Macmillan, 1977.

_____. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

_____. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, 1988.

EG. (Brasil). **Big bags**. Embalagens Gonçalves. 2015. Disponível em: <<http://www.embalagensgoncalves.com.br/produtos.html>>. Acesso em: 03 jan. 2016.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A.. Dynamic capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**. v. 21, n.10-11, p. 1105-1121, 2000.

EMBRAPA. (Brasil). Manual de segurança e qualidade para a cultura do café: cultivo, planejamento e execução da colheita; processamento; secagem; armazenamento; transporte; perigos na produção do café. **Campo PAS: Série Qualidade e Segurança dos Alimentos**, Brasília, 83 p., 2004. Convênio CNI/SENAI/SEBRAE/EMBRAPA. Disponível em: <<http://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/18217/1/MANUALSEGURANCAQUALIDADEParaaculturadocafe.pdf>>. Acesso em: 16 jan. 2016.

FAIRTRADE. **Critério do comércio justo para café de organizações de pequenos produtores**. 2011. Disponível em: <http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2009/standards/documents/2012_04-01_PT_Coffee_SPO.pdf>. Acesso em: 01 jan. 2016.

FARIAS FILHO, M. C.; ARRUDA FILHO, E. J. M.. **Planejamento da Pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2013.

FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J.. Diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 4, p.33-55, 2004.

FERREIRA, M. A. S. P. V.; SERRA, F. R.; REIS, N. R.. Motivações para a internacionalização e modos de entrada nos mercados externos. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 10, n. 1, p. 29-54, 2011.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L.. **Multinacionais brasileiras: competências para a internacionalização**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

FLICK, U. **Desenho de pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANCHINI, A. S.; SEGANFREDO, C.. **As 100 melhores histórias da mitologia: Deuses, heróis, monstros, e guerras da tradição greco-romana**. 9. ed. Porto Alegre: L&PM, 2007.

FRANCO, C.; RENTOCCHINI, F.; MARZETTI, G. V.. **Why do firms invest abroad? An analysis of the motives underlying foreign direct investments**, Trento: Università Degli Studi di Trento, discussion paper, n.17, 2008.

GHEMAWAT, P.; COLLIS, D. J.. Mapeando o conceito dos negócios. In: GHEMAWAT, P.. **A estratégia e o cenário dos negócios**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, cap. 2. p. 19-51, 2012.

GOOGLE PLAY. **Gravador de chamadas**. 2015. Disponível em: <<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.appstar.callrecorder>>. Acesso em: 10 jan. 2016.

GRANT, R. M.. The Resource-Based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

HAIR JUNIOR, J. F. *et al.*. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HELFAF, C. E.; PETERAF, M. A.. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. **Strategic Organization**, London, v.7, n.1, p. 91-102, 2009.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A.. O Processo de Internacionalização na ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p.109-124, 2003.

HIRSCH, S. Capital or Technology? Confronting the neo-factor proportions and neo-technology accounts of international trade. **Weltwirtschaftliches Archiv**, v. 110, n. 4, p. 535-563, 1974.

HOSKISSON, R. E. *et al.*. Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 417-456, 1999.

ICC. International Chamber Of Commerce. **The Incoterms rules: rules for any mode or modes of transport**. 2010. Disponível em: <<http://www.iccwbo.org/products-and-services/trade-facilitation/incoterms-2010/the-incoterms-rules/>>. Acesso em: 16 jan. 2016.

IMAFLORA. Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola. **Certificação agrícola**. 2015a. disponível em: <http://www.imaflora.org/certificacao-socioambiental_agricola.php>. Acesso em: 01 jan. 2016.

_____. Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola. **Princípios e critérios da RAS**. 2015b. Disponível em: <http://www.imaflora.org/media/principios_criterios_ras.pdf>. Acesso em: 01 jan. 2016.

INPI (Portugal). Instituto Nacional da Propriedade Industrial. **Marcas, Denominações de Origem e Indicações Geográficas**. 2015. Disponível em: <<http://www.marcaspatentes.pt/index.php?section=697>>. Acesso em: 14 jan. 2016.

IVOGLO, M. G. *et al.* Divergência genética entre progênes de café robusta. **Bragantia**, Campinas, v. 67, n. 4, p.823-831, 2008.

JERÔNIMO, F. B.; MARASCHIN, A. de F.; SILVA, T. N.. A gestão estratégica de sociedades cooperativas no cenário concorrencial do agronegócio brasileiro: estudo de caso em uma cooperativa agropecuária gaúcha. **Teoria e Evidência Econômica**, v. 14, n. 26, p. 71-90, 2006.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E.. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n.1, p. 23-32, 1977.

_____. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

KOR, Y. Y.; MAHONEY, J. T. Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 1, p. 183-191, 2004.

KOVACS, E. P.; MORAES, W. F. A. de; OLIVEIRA, B. R. B. de. Redefinindo conceitos: um ensaio teórico sobre os conceitos-chave das teorias de internacionalização. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 14, ed. especial, p.17-29, 2007.

KRETZER, J.; MENEZES, E. A.. A importância da Visão Baseada em Recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**, São Paulo, v. 4, n. 4, p.63-87, 2006.

LAM, L. W.; WHITE, L. P.. An adaptive choice model of the internationalization process. **The International Journal of Organizational Analysis**, v.7, n. 2, p. 105-134, 1999.

LAGO, A.; SILVA, T. N. da. Condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 14, n. 2, 2012.

LOCKETT, A.; THOMPSON, S.. Edith Penrose's contributions to the resource-based view: an alternative perspective. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 1, p. 193-203, 2004.

MACHADO FILHO, C. A. P.; MARINO, M. K.; CONEJERO, M. A.. Gestão Estratégica em Cooperativas Agroindustriais. **Caderno de Pesquisas em Administração**, Ribeirão Preto, v.11, n. 2, p.61-69, 2004.

- MAHONEY, J. T.; PANDIAN, J. R.. The resource-based view within the conversation of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 13, n.5, p. 363-380, 1992.
- MARIOTTO, F. L. **Estratégia internacional da empresa**. São Paulo: Thompson Learning, 2007.
- MARQUES, P. V.; MELLO, P. C.. Mercados futuros e de opções agropecuárias. **Departamento de Economia, Administração e Sociologia da ESALQ/USP**, Piracicaba, 2006.
- MEIRELLES, D. S. e; CAMARGO, A. A. B. Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. Ed. Esp., art. 3, p. 41-64, 2014.
- MENDONÇA, L. M. V. L.; PEREIRA, R. G. F. A.; MENDES, A. N. G.. Parâmetros bromatológicos de grãos crus e torrados de cultivares de café (*Coffea Arabica* L.). **Ciênc. Tecnol. Aliment.**, Campinas, v. 25, n. 2, p.239-243, 2005.
- MICROSOFT. **Skype**. 2015. Disponível em: <<http://www.skype.com/pt-br/>>. Acesso em: 10 jan. 2016.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.. **Qualitative data analysis**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA (Brasil). **Culturas: Café**. 2015. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/vegetal/culturas/cafe>>. Acesso em: 14 abr. 2015.
- MINTZBERG, H. *et al.*. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Artmed, 2007. Tradução de: *The Strategy Process: concepts, contexts, cases*, 2003, por Luciana de Oliveira da Rocha.
- MONTE ALEGRE. **Estufador de container**. 2012. Disponível em: <<http://www.montealegre.com.br/index.php>>. Acesso em: 16 jan. 2016.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- MÜLLER, C. A. da S.; MOURA, A. D. de; LIMA, J. E. de. Análise comparativa entre estratégias de hedge com base em modelos estáticos e dinâmicos para contratos futuros de café arábica. **Anais do XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**, Rio Branco, 2008. Disponível em: <<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/113187/2/277.pdf>>. Acesso em: 16 jan. 2016.
- NHC. **Express Scribe Transcription Software**. 2015. Disponível em: <<http://www.nch.com.au/scribe/>>. Acesso em: 10 jan. 2016.
- NICHOLSON, B. L. *et al.*. **Internacionalização das empresas brasileiras**. São Paulo: Clio, 2007. Elaborado pela Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e Globalização Econômica.

OCB (Brasil). **Site Oficial**. 2015. Organização das Cooperativas Brasileiras. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/ocb/index.asp?CodIdioma=1>>. Acesso em: 16 abr. 2015.

OCEMG (Brasil). **Anuário de informações econômicas e sociais do cooperativismo mineiro**. 2013. Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.minasgerais.coop.br/pagina/146/anuario-de-informacoes-economicas-e-sociais.aspx>>. Acesso em: 14 jul. 2014.

_____. **Anuário de informações econômicas e sociais do cooperativismo mineiro**. 2014. Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais. 2014. Disponível em: <http://www.minasgerais.coop.br/Repositorio/Publicacoes/anuario_2014/index.html>. Acesso em: 16 abr. 2015.

_____. **Anuário de informações econômicas e sociais do cooperativismo mineiro**. 2015. Disponível em: <http://www.minasgerais.coop.br/Repositorio/Publicacoes/anuario_2015/index.html>. Acesso em: 31 dez. 2015.

OLIVEIRA, J. L. R. de; OLIVEIRA, S. L. de; SOUZA, A. A. de. Custos de comercialização da exportação de cafés especiais por uma cooperativa do Sul de Minas Gerais. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 31-53, 2005.

PATTON, M. Q. **Qualitative Evaluation and Research Methods**. 2ª ed. Newbury Park, CA: Sage Publications, 2002.

PELEGRINI, D. F.; SIMÕES, J. C.. Desempenho e problemas da cafeicultura no estado de Minas Gerais: 1934 a 2009. **Campo Território: Revista de Geografia Agrária**, São Paulo, v. 6, n. 12, p.183-199, 2011.

PENROSE, E.. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Unicamp, 2006. Tradução de: The theory of the growth of the firm, 1957, por Tamás Szmrecsányi.

PEREIRA, V. F. *et al.*. Efeitos da diferenciação sobre retornos da produção de café em Minas Gerais. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 38, n. 10, p.57-69, 2008.

_____. Riscos e retornos da cafeicultura em Minas Gerais: uma análise de custos e diferenciação. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Piracicaba, v. 48, n. 3, p.657-677, 2010.

PESSOA, E.; MARTINS, M.. Revisitando a teoria do ciclo do produto. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 307-329, 2007.

PETERAF, M.; DI STEFANO, G.; VERONA, G.. The elephant in the room of dynamic capabilities: bringing two diverging conversations together. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 12, p. 1389-1410, 2013.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**. v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

POOLE, M. S.; VAN DE VEN, A. H.. Using a paradox to build management and organization theories. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 14, n. 4, p. 562-578, 1989.

PORTER, M. E.. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

_____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 37. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989. Tradução de: *Competitive Advantage*, 1985 por Elizabeth Maria de Pinho Braga.

_____. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999. Tradução de: *On competition*, 1998, por Afonso Celso da Cunha Serra.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G.. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

RCM (Brasil). **Plano de desenvolvimento, sustentabilidade e promoção da Região do Cerrado Mineiro**: 2015/2020. 2015a. Região do Cerrado Mineiro. Disponível em: <<http://www.cerradomineiro.org/index.php?pg=planodedesenvolvimento>>. Acesso em: 31 dez. 2015.

_____. **Controle da certificação de origem e qualidade da Região do Cerrado Mineiro**. 2015b. Região do Cerrado Mineiro. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/Cerrado-Mineiro-Controle-da-Certificacao-da-Origem.pdf>. Acesso em: 31 dez. 2015.

_____. **Site oficial**. 2015c. Região do Cerrado Mineiro. Disponível em: <<http://www.cerradomineiro.org/>>. Acesso em: 31 dez. 2015.

REGO, B. R.; PAULA, F. O. de. O mercado futuro e a comercialização de café: influências, riscos e estratégias com o uso de hedge. **Gestão & Conhecimento**, Poços de Caldas, v. 7, n. 1, 2012.

RIBEIRO, A. R.. Panorama setorial: o complexo agroindustrial cafeeiro no Brasil. **Revista Análise**, Jundiaí-SP, v. 6, n. 11, p.23-34, 2005.

RIBEIRO, B. B. *et al.*. Avaliação química e sensorial de blends de Coffea Canephora Pierre e Coffea Arábica L. **Coffee Science**, Lavras, v. 9, n. 2, p.178-186, 2014.

RIBEIRO, K. C. de S.; SOUSA, A. F. de; ROGERS, P.. Preço do café no Brasil: variáveis preditivas no mercado à vista e futuro. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 11-30, 2006.

RICHARDSON, R. J.. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RITOSSA, C. M.; FERREIRA, J. M.; PREDEBON, E. A.. Estratégias e indutores da internacionalização das cooperativas agropecuárias: o caso paranaense. **Revista Eletrônica de Ciência e Administração**, Campo Largo, v. 9, n. 2, p.198-212, 2010.

ROCHA, A. da; ALMEIDA, V.. Estratégias de entrada e de operações em mercados internacionais. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Org.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, cap. 1, p. 7-37, 2006.

RUFINO, J. L. S.; SILVEIRA, V. S.; RIBEIRO JÚNIOR, A. C.. Introdução e metodologia de estudo. In: VILELA, P. S.; RUFINO, J. L. S. (Org.). **Caracterização da Cafeicultura de Montanha de Minas Gerais**. Belo Horizonte: INAES, cap. 1, p. 7-31, 2010.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D. E.; TEECE, D. J.. **Fundamental issues in strategy: a research agenda**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

SAES, M. S. M.; JAYO, M.. CACCER: Coordenando ações para a valorização do Café do Cerrado. **VII Seminário Internacional PENSA de Agribusiness**, São Paulo, 1997.

SAES, M. S. M.; NAKAZONE, D.. O agronegócio café do Brasil no mercado internacional. **Revista FAE Business**, Curitiba, n. 9, p. 40-42, 2004.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

SCAA. **Specialty Coffee Association of America: Because great coffee doesn't just happen**. 2015. Specialty Coffee Association of America. Disponível em: <<http://www.scaa.org/>>. Acesso em: 15 dez. 2015.

SEBRAE (Brasil). **O que é Fairtrade: comércio justo**. 2015. Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/O-que-é-Fair-Trade-\(Comércio-Justo\)?](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/O-que-é-Fair-Trade-(Comércio-Justo)?)>. Acesso em: 01 jan. 2016.

SEXTON, R. J.. The role of cooperatives in increasingly concentrated agricultural markets. In, COOK, M. *et al.*. **Cooperatives: their importance in the future food and agricultural system. Symposium: National Council on Farmer Cooperatives and the Food and Agricultural Marketing Consortium**, p.31-47, 1997.

SILVA, E. C.; GUIMARÃES, E. R.. A "terceira onda" do consumo de café. **Bureau de Inteligência Competitiva do Café**, Lavras, 2012. O Bureau de Inteligência Competitiva do Café é um projeto financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG). Os trabalhos são desenvolvidos dentro do Centro de Inteligência em Mercados (CIM) da Universidade Federal de Lavras (UFLA).

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M.. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SINGER, P.. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

SNA (Brasil). **Saiba sobre a indicação geográfica do café da Região do Cerrado Mineiro**. 2015. Sociedade Nacional de Agricultura. Disponível em: <<http://sna.agr.br/saiba-sobre-a-indicacao-geografica-cafe-da-regiao-do-cerrado-mineiro/>>. Acesso em: 03 jan. 2016.

SOUZA, J. V. P. de; BIALOSKORSKI NETO, S.. Formação das cooperativas de café no Brasil: uma análise econômica e institucional. **Anais do XLII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural**, Cuiabá, 2004. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/12/04O240.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2014.

STAL, E.; CAMPANARIO, M. de A.. Inovação em subsidiárias de empresas multinacionais: a aplicação do paradigma eclético de Dunning em países emergentes. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 2, p. 560-591, 2011.

TEECE, D. J.. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p.1319-1350, 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A.. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C.. Compreendendo as capacidades dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados. **Brazilian Business Review**, Vitória-ES, v. 11, n. 5, p.124-147, 2014.

TONIETTO, J. Afinal, o que é Terroir? **Bon Vivant**, Flores da Cunha, v. 8, n. 98, p. 8-11, 2007.

TOTVS. **Agroindústria**: Beneficiamento, produção de cultivos e sucroenergético. 2016. Disponível em: <<https://www.totvs.com/software-de-gestao/agroindustria>>. Acesso em: 06 jan. 2016.

UNICAFÉ. **Preparo do café**. 2015. Disponível em: <<http://www.unicafe.com.br/asp/system/empty.asp?P=45&VID=default&SID=612841766116336&S=1&C=22764>>. Acesso em: 16 jan. 2016.

UTZ. **Protocolo de Certificação**: Certifica Minas Café - UTZ Certified. 2014. Disponível em: <[https://utzcertified.org/attachments/article/26584816/PT Protocolo de Certificação CMC-UTZ 1.2.pdf](https://utzcertified.org/attachments/article/26584816/PT%20Protocolo%20de%20Certificacao%20CMC-UTZ%201.2.pdf)>. Acesso em: 01 jan. 2016.

_____. **O que é a certificação UTZ?** 2015. Traduzido pelo autor.. Disponível em: <<https://www.utzcertified.org/pt/aboututzcertified/whatisutzcertified>>. Acesso em: 01 jan. 2016.

VALE, A. R. do; CALDERARO, R. A. P.; FAGUNDES, F. N.. A cafeicultura em Minas Gerais: estudo comparativo entre as regiões Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba e Sul/Sudoeste. **Campo-Território: Revista de Geografia Agrária**, v.9, n.18, p.1-23, 2014.

VERGARA, S. C.. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERNON, R.. International investment and international trade in the product cycle. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 80, n.2, p. 190-207, 1966.

_____. The product cycle hypothesis in a new international environment. **Oxford Bulletin of Economics & Statistics**, v. 41, n. 4, p. 255-267, 1979.

WERNERFELT, B.. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WILLIAMSON, O. E.. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press, 1985.

WINTER, S. G.. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p.991-995, 2003.

YIN, R. K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G.. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p.339-351, 2002.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q.. Diagnóstico sobre o sistema agroindustrial de cafés especiais e qualidade superior do Estado de Minas Gerais. **Relatório Final PENSA/FIA/FEA/USP**, São Paulo, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D.. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: BRAGA, M. J.; REIS, B. S.. (Org). **Agronegócio cooperativo – reestruturação e estratégias**. Viçosa, 2002.

GLOSSÁRIO

Bebida (café): meio de classificar o café, comumente usado em sua comercialização, com a finalidade de caracterizar o sabor e aroma (ABIC, 2015b).

Beneficiamento: processo de remoção da casca e limpeza do café, realizado normalmente em cooperativas, armazéns ou até mesmo na propriedade rural. Neste processo, é feita sua separação simples, retirando-se os frutos secos e outras impurezas (e.g. terra e pedras) e, em alguns casos, também é feita a separação por peneiras (ABIC, 2015b).

Bica corrida: as bicas, de forma geral, são as saídas do café separado por peneiras nas máquinas de benefício e rebenefício, já a bica corria é o café beneficiado sem a separação por peneiras (ABIC, 2015b).

Blend: mistura de grãos de diferentes tipos de cafés, crus ou torrados (ABIC, 2015b).

Broker: pessoa que compra e vende em moeda estrangeira, por exemplo, a negociação de *commodities* entre dois ou mais países (CAMBRIDGE DICTIONARY, 2016). Pode e usualmente está a serviço de empresas.

Café arábica: referência genérica à espécie *Coffea Arabica*, marcante em sabor e óleos aromáticos (ABIC, 2015b).

Café robusta: referência genérica à espécie *Coffea Canephora*, oriunda da África, também cultivada no Brasil, a qual pode ser plantada no nível do mar e é abundante em cafeína (SILVA; GUIMARÃES, 2012; ABIC, 2015b).

Café superior: café de boa qualidade e certificado, cuja a venda lhe agrega valor. (ABIC, 2015b).

Cafés especiais: cafés de qualidade que seguem padrões para serem classificados como tal, em especial, por possuírem acima de 80 pontos na escala americana de cafés especiais (ABIC, 2015b; SCAA, 2015).

Certifica Minas Café: certificação de autoria governamental que promove a profissionalização no campo e a adoção de práticas sustentáveis, criada para certificar produtores locais de café, cachaça e queijo. Ela é aplicada a grupos de produtores (UTZ, 2014).

Coffee hunter: profissional que procura por cafés especiais, exóticos (CCCMG, 2013).

Cost, Insurance and Freight (CIF): modalidade de exportação em que o vendedor embarca a mercadoria, paga o frete e as demais despesas de transporte até o porto destino, ademais de custear o seguro marítimo (ICC, 2010; ABIC, 2015b).

Dealer: pessoa que comercializa algum produto, revendedor (CAMBRIDGE DICTIONARY, 2016). Pode e usualmente está a serviço de empresas.

Denominação de origem: refere-se a uma região, cujos os produtos nela produzidos possuem qualidades e ou características que remetem a ela, isto é, ao meio geográfico em que foram cultivados, por exemplo, o Vinho do Porto. Para o meio geográfico, consideram-se os fatores naturais e humanos na produção e transformação do produto. Além disso, o registro se dá pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI, 2015).

Direct trade (café): movimento adotado principalmente no mercado de terceira onda do consumo de café, onde a compra dos grãos de qualidade excepcional é negociada diretamente com o produtor (SILVA; GUIMARÃES, 2012).

Estufador de container:

Figura 19 - Estufador de container



Fonte: Adaptado de Monte Alegre (2012).

Fairtrade: a certificação Fairtrade fornece critérios de comércio justo para o café e preconiza maior equidade no comércio internacional, em especial, para pequenos produtores. Da mesma forma que as demais certificações, possui critérios para avaliar quesitos ambientais e trabalhistas, além de destacar a transparência e corresponsabilidade na gestão da cadeia produtiva e comercial do café, bem como o pagamento de um preço justo pelo recebimento do produto. Por isso, ela define níveis mínimos de preços para sua comercialização (FAIRTRADE, 2011; SEBRAE, 2015).

Free on Board (FOB): significa que o comprador assume todos os custos e riscos com o transporte da mercadoria, assim que ela é colocada a bordo do navio (ICC, 2010).

Hedge: operação no mercado financeiro de proteção contra riscos, onde o *hedger* é um participante do mercado que demanda proteção. É, ainda, uma estratégia para atuação em mercados futuros, com a finalidade de se reduzir os riscos da comercialização no mercado físico à vista. O *hedge* de produtos agropecuários envolve a negociação de contratos futuros (MÜLLER; MOURA; LIMA, 2008; ASSAF NETO, 2012), por exemplo, vende-se o café antes mesmo dele ter sido colhido, por meio de um contrato futuro, para se evitar, à época da colheita, que a elevada oferta faça com que o preço do produto caia.

Indicação geográfica: a indicação geográfica se assemelha muito às características da denominação de origem quanto a identificar que um produtor é originário de certa região e que a qualidade e ou alguma característica é atribuída a ela. Contudo, elas são modalidades de propriedade industrial distintas, pois a indicação geográfica apresenta requisitos menos exigentes quanto a uma determinada qualidade, e não se refere a todas as qualidades, da mesma forma para as características. O registro se dá pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI, 2015).

Q-Grader: provador de café licenciado (BSCA, 2015b).

Marca: de forma resumida e simplista, é um meio de identificar no mercado os produtos ou serviços de uma organização e de distingui-la das demais. O registro se dá pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI, 2015).

Mercado de terceira onda do consumo de café: o consumo do café possui três ondas, seguem as considerações de Silva e Guimarães (2012):

1) A primeira fase se refere à proliferação do consumo de café no mundo, principalmente após a Segunda Guerra Mundial, mais pela energia fornecida pela sua bebida do que por seu sabor. A comercialização ao cliente final era feita quase que na totalidade por supermercados, com grande utilização do café robusta nos *blends*.

2) A segunda onda agregou valor ao produto e tornou o hábito de tomar café mais sofisticado, pois além da melhoria em qualidade, por se preferir a espécie arábica, passou-se a utilizar máquinas em seu preparo (e.g. máquinas de expresso). Surgiram grandes redes de cafeterias especializadas em café *gourmet*, com a Starbucks e Peet's Coffee & Tea.

3) Já na terceira onda, o café é consumido pelas nuances da bebida, preparados de forma a ressaltar seu aroma e sabor, e não mais pela cafeína. Em sua preparação, não se utilizam *blends*, pois valoriza-se, como para o vinho, a origem e as singularidades do café. Além disso, valoriza-se o aspecto artesanal em sua preparação, pelo barista, que utiliza métodos alternativos às máquinas, como o coador. Ademais, são valorizados o selo Fairtrade e o modo de comercialização por *direct trade*. Por fim, os autores destacaram que é uma tendência em pequenas cafeterias internacionais, como a Stumptown Coffee Roasters, nos Estados Unidos, e que é comum os proprietários das cafeterias visitarem os produtores em busca destes cafés únicos.

Peneiras: a classificação por jogo de peneiras separa os grãos de café pela sua forma e tamanho. Os formatos diferentes são os oblongos, para separar os cafés mocas, ou circulares, para separar os cafés chatos. Usualmente, se intercalam as peneiras mocas com as circulares para proceder a separação concomitante por tamanho e forma (CCCMG, 2010). As peneiras são: chato grosso (19, 18 e 17), chato médio (16 e 15), chato miúdo (14 e menores), moca graúdo (13, 12 e 11), moca médio (10) e moca miúdo (9 e menores) (BRASIL, 1978).

Preparo do café: é a preparação do café de acordo com características preestabelecidas para sua futura comercialização, usualmente, o responsável por definir os padrões de separação dos frutos é o classificador de cafés, em conjunto com o degustador. Ademais, é comum que as etapas sejam o beneficiamento, rebeneficiamento e ensacamento, a depender do tipo de demanda que será atendida (ACARPA, 2012; UNICAFÉ, 2015).

Rainforest Alliance: as normas de certificação da Rede de Agricultura Sustentável (RAS) Rainforest Alliance Certified são válidas para o café, cacau, chá, cana-de-açúcar, laranja, palma, soja, além de outros grãos e frutas e para pecuária de corte e leite (IMAFLORA, 2015a). Seus critérios para certificação envolvem boas práticas na gestão social e ambiental, conservação dos ecossistemas, proteção da vida silvestre, conservação dos recursos hídricos, garantia e bem-estar dos trabalhadores rurais, saúde e segurança ocupacional, manejo integrado de cultivo, conservação do solo e gerenciamento dos resíduos. Além disso, a certificação Rainforest pode se aplicar a grupos de produtores, como em cooperativas e associações, ou a produtores individuais (IMAFLORA, 2015b).

Rebeneficiamento de café: fase onde se faz a classificação do café, isto é, a separação dos grãos por tamanho e forma, aspecto e defeitos, preparando-o de acordo com as especificações solicitadas

pelo comprador. De forma simples, é feita a separação dos grãos por peneiras, ventilação e catação eletrônica. Primeiro, procede-se a separação por peneiras. Em sequência, a ventilação separa grãos de mesmo tamanho, porém, com densidades diferentes, com isso, busca-se eliminar grãos defeituosos, como aqueles quebrados ou mal granados. Já a catação eletrônica baseia-se nas diferenças de cor dos grãos, por meio de fotocélulas, que após medirem a intensidade da luz refletida, permite que sejam eliminados os grãos pretos, verdes e ardidos. Esta separação possibilita agregar valor no café, por separar aqueles de maior qualidade dos defeituosos ou de menor qualidade (ACARPA, 2012; ABIC, 2015b; UNICAFÉ, 2015).

Sacaria de juta e *big bags*, respectivamente:

Figura 20 - Sacaria de juta e *big bags*



Fonte: Adaptado de SNA (2015) e EG (2015).

Secagem: é uma operação importante para a qualidade do café, pois normalmente os frutos apresentam teores elevados de umidade e, por isso, podem fermentar e mofar. A secagem pode ser natural, pela exposição do café ao sol em terreiros ou por secadores mecânicos (EMBRAPA, 2004).

Terroir: o termo *terroir* é associado à denominação de origem, pois envolve aspectos positivos de qualidade da bebida, advindos da interação de fatores naturais (como solo, relevo e clima) e fatores humanos (como escolha de variedades, aspectos agrônômicos e aspectos da elaboração do produto). Dessa maneira, o *terroir* se refere àquilo que é natural e a sua origem, logo se opõe a padronizações, por ter caráter distintivo (TONIETTO, 2007).

Utz: o certificado Utz é destinado para a produção de café, cacau e chá e, para consegui-lo, as fazendas devem seguir padrões de preservação ambiental, segurança e saúde nas condições de trabalho, além de abolir o trabalho infantil (UTZ, 2015).

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevista I¹⁴

Apêndice B – Roteiro de Entrevista II

Apêndice C – Roteiro de Entrevista III

Apêndice D – Roteiro de Entrevista VI¹⁵

Apêndice E – Roteiro de Entrevista Complementar¹⁶

Apêndice F – Modos de entrada no mercado externo

Apêndice G - Quadro integrativo quanto aos modos de entrada no mercado externo

¹⁴ Para os apêndices “A”, “B” e “C”, que se referem aos Roteiros de Entrevistas I, II e III, foram inseridos recortes do referencial teórico-empírico que embasaram a formulação de cada pergunta, sem embargo, as perguntas são reflexo de todo o capítulo do referencial teórico-empírico e de cruzamentos de conceitos de suas seções e itens.

¹⁵ Para o apêndice “D” não foram inseridos recortes do referencial teórico-empírico, pois ele teve apenas dois propósitos, de identificar os porquês da não internacionalização e a intenção futura de internacionalizar-se, como um contraponto para os roteiros I, II e III.

¹⁶ Para o apêndice “E” não foram inseridos recortes do referencial teórico-empírico, haja vista ele ter sido desenvolvidos no decorrer da pesquisa de campo e como decorrência dela.

Apêndice A – Roteiro de Entrevista I

1. De forma geral, a cooperativa possui algum planejamento estratégico formal?

- i. Quem é ou quem são os responsáveis pela formulação deste planejamento estratégico?
- ii. Como são tomadas as decisões na cooperativa, isto é, como é o processo de tomada de decisões estratégicas?

Os recursos são quaisquer ativos tangíveis ou intangíveis que estejam vinculados de forma semipermanente à empresa (...) (WERNERFELT, 1984; GRANT, 1991). E podem ser classificados em três categorias: (...) 3 recursos de capital organizacional, como estrutura, planejamento formal e informal, sistemas de controle e coordenação, e relações entre grupos internos com o ambiente. Obviamente, cada um tem seu papel e utilidade, mas nem todos são estratégicos e relevantes para a empresa (BARNEY, 1991).

(...) o objetivo das capacidades dinâmicas é entender como as empresas sustentam a vantagem competitiva ao adaptarem-se às transformações no ambiente, e também, por serem agentes destas mudanças. Há o envolvimento de múltiplos níveis de análise oriundos do processo de tomada de decisão gerencial, bem como de rotinas organizacionais, competição e mudanças no ambiente externo empresarial. Estes fatores promovem a interação das Capacidades Dinâmicas à performance empresarial (TEECE, 2007; HELFAT; PETERAF, 2009; PETERAF; DI STEFANO; VERONA, 2013).

2. Qual foi o(s) modo(s) de entrada no mercado externo escolhido pela cooperativa no momento em que ela decidiu internacionalizar-se?

- i. Por que foi escolhido este modo de entrada?
- ii. Ainda se mantém este modo de entrada no mercado externo ou outro(s) modo(s) foi/foram adotado(s)?

A empresa que tem como objetivo internacionalizar-se deve decidir, estrategicamente, pelo modo de entrada adequado para o mercado almejado. Os meios mais comuns são exportações diretas, licenciamento, joint venture e sole venture e, todos estes modos, envolvem comprometimento de recursos, embora em graus diferentes (...) (AGARWAL; RAMASWAMI, 1992).

3. O ambiente competitivo da cooperativa – seja ele composto de outras cooperativas, exportadores, torrefadores e cafeterias– influenciou na decisão da cooperativa em internacionalizar-se? Por que?

a. Em caso positivo:

- i. Há quanto tempo a cooperativa se inseriu no mercado internacional?
- ii. A cooperativa teve que adaptar-se internamente para atender o mercado externo? Se sim, quais foram as mudanças adotadas?
- iii. A cooperativa possuía condições físicas, de recursos humanos e financeiras para arcar com estas mudanças?

1. Quais eram as condições que ela possuía?
 2. E quais as condições ela não possuía?
- iv. Há algum conhecimento, competência ou melhor jeito de executar alguma operação que impulsionou a decisão por internacionalizar-se?
 - v. Quais foram os elementos ou características do mercado que estimularam a cooperativa internacionalizar-se?
 - vi. Qual foi o resultado – financeiro, de imagem para com o mercado consumidor, fatia de mercado e satisfação dos cooperados – obtido até o presente momento pela cooperativa oriunda da decisão de internacionalizar-se?
 - vii. Em síntese, quais foram os recursos mais importantes nesta empreitada internacional, sejam eles físicos, humanos, financeiros ou conhecimentos, habilidades e competências, que possibilitaram a cooperativa estar, hoje, internacionalizada?
 - viii. Qual é ou quais são os países que a cooperativa realiza negócios internacionais? Por que foi/foram escolhido(s) este(s) país(es)?
 1. A formação do Mercosul influenciou, de alguma forma, a expansão internacional da cooperativa?
 2. O governo brasileiro forneceu algum incentivo para que a cooperativa se internacionalizasse?
 - ix. Mais uma vez, em síntese, por que internacionalizar-se?

b. Em caso negativo:

- i. O que foi observado pela cooperativa que culminou na decisão de internacionalizar-se?
- ii. Repetir as perguntas i, ii, iii, iv, vi, vii, viii e ix.

(...) algumas condições devem ser satisfeitas para a efetividade do processo de internacionalização (...) (VERNON, 1966).

(...) ao formular a estratégia de internacionalização, cada organização deve solucionar alguns dilemas (...) (LAM; WHITE, 1999; KOVACS; MORAES; OLIVEIRA, 2007).

O entendimento das variáveis que levam ao processo de internacionalização apontados pelo paradigma eclético junto às políticas públicas de incentivo à inovação pode ajudar no fortalecimento das empresas de países emergentes e ao aumento das suas atividades de inovação (STAL; CAMPANARIO, 2011).

O que viria a ser a Escola Nórdica de Negócios Internacionais surgiu de um conjunto de trabalhos da Universidade de Uppsala (...) A principal contribuição desses estudos foi em deixar de examinar o processo de internacionalização como um fenômeno puramente econômico, ao considerar, também, os aspectos comportamentais (...) (HILAL; HEMAIS, 2003).

Além disso, quanto a internacionalização, as cooperativas agropecuárias têm papel relevante no crescimento das exportações, pois são capazes de resolver eficientemente a gestão de grande quantidade de contratos com fornecedores individuais (ZYLBERSZTAJN, 2002; JERÔNIMO; MARASCHIN; SILVA, 2006).

(...) a Visão Baseada em Recursos retomou a perspectiva interna ao considerar competências (PRAHALAD; HAMEL, 1990), capacidades (BARNEY, 1991) e recursos da firma (WERNERFLET, 1984) (HOSKISSON et al., 1999).

(...) a Teoria das Capacidades Dinâmicas se propõe a analisar as fontes e métodos de geração de riqueza e os meios para sua obtenção em ambientes de rápidas mudanças tecnológicas, proporcionado a construção de vantagens competitivas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

4. Dentre aqueles recursos mais importantes que possibilitaram a internacionalização da cooperativa, há algum ou a combinação deles que se tornou o diferencial dela?

a. Em caso positivo:

i. Pensando em longo prazo, qual é a expectativa da cooperativa – considerando sua posição competitiva no mercado – ao internacionalizar-se?

1. São feitos ajustes de forma contínua na(s) estratégia(s) de internacionalização?

b. Em caso negativo:

i. O que se espera, em longo prazo, do processo de internacionalização?

(...) o objetivo das capacidades dinâmicas é entender como as empresas sustentam a vantagem competitiva ao adaptarem-se às transformações no ambiente, e também, por serem agentes destas mudanças. Há o envolvimento de múltiplos níveis de análise oriundos do processo de tomada de decisão gerencial, bem como de rotinas organizacionais, competição e mudanças no ambiente externo empresarial. Estes fatores promovem a interação das Capacidades Dinâmicas à performance empresarial (TEECE, 2007; HELFAT; PETERAF, 2009; PETERAF; DI STEFANO; VERONA, 2013).

De forma geral, a vantagem competitiva em longo prazo encontra-se em configurações de recursos e não nas capacidades dinâmicas. Especificamente, em mercados moderadamente dinâmicos a Visão Baseada em Recursos é reforçada, pela dependência do caminho percorrido pela empresa em seu desenvolvimento. Em mercados de rápidas mudanças, a VBR encontra uma fronteira, devido a imprevisibilidade da duração da vantagem competitiva, conseqüentemente, as capacidades dinâmicas são instáveis (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

5. Foi necessário criar, comprar ou modificar algum dos sistemas da cooperativa, em especial, aqueles que envolvem aspectos tecnológicos, para que fosse possível atender o mercado externo?

1. Como foi criado? Ou
2. Como foi adquirido? Ou
3. Como foi modificado?

6. Neste mesmo sentido, foi necessário criar, comprar ou modificar algum dos procedimentos ou processos organizacionais, tais como rotinas de trabalho ou práticas de algum setor, com a finalidade de a cooperativa atender o mercado externo?

1. Como foram criados? Ou
2. Como foram adquiridos? Ou

3. Como foram modificados?

Ao superarem a ideia de manutenção e continuidade, as Capacidades Dinâmicas possibilitam o alcance de novas vantagens competitivas, baseadas nas competências históricas desenvolvidas e à posição de mercado da empresa (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Logo, a organização pode, propositalmente, criar, ampliar e modificar sua base de recursos, bem como tê-los, controlá-los e buscar acesso preferencial a eles (HELFAT; PETERAF, 2009). Outros fatores que contribuem para a preservação das vantagens competitivas são os processos organizacionais, tais como rotinas, padrões e práticas, modo de aprendizagem, posição específica das dotações tecnológicas, propriedade intelectual, ativos complementares, base de clientes e relações externas com fornecedores. Acrescenta-se, ainda, a ideia de colaboração entre compradores e fornecedores, integração externa, alianças estratégicas e terceirizações (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

7. Após internacionalizar-se, foram requeridas novas rotinas e processos organizacionais, bem como habilidades, competências e conhecimentos ou, de outra forma, adaptações nelas?

a. Em caso positivo:

i. Como elas foram ou são compartilhadas internamente?

1. Em caso de entrada no mercado externo por exportação:

- a. Qual é o pessoal envolvido na operação?
- b. De que área são?
- c. Qual é o nível de sigilo mantido a respeito dos recursos e capacidades organizacionais? Isto é, quais são as informações internas que são compartilhadas com o agente exportador e quais não são?
- d. A interação com o agente exportador (quando for o caso, por meio de exportações indiretas) e com o mercado estrangeiro, modificou a base de recursos organizacionais cognitivos da cooperativa? Isto é, na aquisição de novas competências, habilidades organizacionais ou conhecimentos, sejam eles sobre mercados, novas formas de executar operações rotineiras ou no desenvolvimento de outras tarefas?

2. Em caso de entrada no mercado externo por meios que requerem unidades físicas no outro país, seja por alianças, fusões, aquisições, parcerias, escritórios comerciais ou subsidiárias:

- a. Repetir as perguntas “a”, “b”, “c” e “d” supramencionadas. Para a pergunta “d”, considera-se apenas a interação com o mercado externo.

- b. Foram enviados funcionários da matriz?
 - c. Quantos e quais foram os funcionários enviados?
 - d. Qual o motivo destes funcionários terem sido enviados?
 - e. Foi ou foram contratado(s) outro(s) empregado(s) novo país? Por que? Qual cargo ele(s) ocupa ou ocupam?
- ii. Quais foram as etapas do processo de internacionalização?

b. Em caso negativo:

- i. Por que não foram requeridas novas rotinas e processos organizacionais, bem como habilidades, competências e conhecimentos ou, de outra forma, adaptações nelas?
 - 1. Repetir as perguntas 1 e 2 supramencionadas e todas as suas alíneas.
- ii. Quais foram as etapas do processo de internacionalização?

(...) a Teoria das Capacidades Dinâmicas se diferencia da Visão Baseada em Recursos ao abordar a transferência de competências como dependente da conversão do conhecimento tácito em know-how codificado. (...) relaciona a vantagem competitiva às rotinas de desempenho operacional interno, moldada pelos processos e posições empresariais, ao considerar a dependência das escolhas do passado e oportunidade tecnológicas futuras. O respaldo advém das imperfeições dos mercados, que confere dificuldade de transição de ativos como valores, cultura, experiência organizacional, competências e capacidades (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

(...) as capacidades dinâmicas auxiliam na compreensão da criação e sustentação de vantagem competitiva, ao se incorporar o papel do dinamismo do ambiente à sua determinação e pela maneira que as empresas reagem a esse dinamismo continuamente (HELFAT; PETERAF, 2009), valendo-se de rotinas, processos e outras capacidades, para promover novas configurações de recursos e capacidades (HELFAT; PETERAF, 2009; MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Meirelles e Camargo (2014, p. 47) sintetizaram as várias definições de capacidades dinâmicas, para as quais foram conceituados três elementos componentes: “ (a) conjunto de comportamentos, capacidades e habilidades (individuais e organizacionais); (b) rotinas e processos; e (c) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento”.

8. Em que medida os custos envolvidos no processo de internacionalização influenciaram ou retardaram a cooperativa a lançar-se no mercado externo?

A estratégia competitiva pode ser vista como a construção de defesas às cinco forças competitivas ou como a determinação de posições no setor onde elas sejam mais fracas. Ao enfrenta-las, existem três abordagens genéricas para superar a concorrência, são elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque, sendo que raramente é possível seguir mais de uma delas (...) (PORTER, 1980, 1989).

(...) o desempenho econômico depende tanto do retorno da estratégia quanto de seu custo de implementação (BARNEY, 1986).

Ao alocar recursos, deve-se considerar seus custos de transação, isto é, os custos incorridos internamente pela empresa ao decidir por produzir determinados bens ou realizar algum serviço ou se ela irá terceiriza-los. Para este último caso, considera-se o cenário no qual o custo de coordenação interno para determinada atividade chegue a um preço tão elevado, que compense recorrer ao mercado para realiza-lo (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1985).

9. O portfólio de produtos/serviços da cooperativa foi modificado ou, ainda, novos foram criados para atender necessidades específicas dos mercados internacionais atendidos?

a. Em caso positivo:

- i. Quais foram estas mudanças e como elas foram ou estão sendo implementadas?

b. Em caso negativo:

- i. Por que não foi necessário fazer nenhuma mudança para atender o mercado externo?

(...) a estratégia competitiva pode ser global ou multidoméstica, isto é, global quando a empresa escolhe competir da mesma maneira em todos os países que atua e multidoméstica em ocasiões em que ela opta por adaptar-se a cada mercado atendido. Ambas as estratégias possuem benefícios, a primeira por assegurar a qualidade dos produtos e a imagem da empresa em todos os territórios em que ela opera, ademais de possibilitar economias de escala. Já a segunda capacita a empresa atender as necessidades específicas de cada mercado, bem como identificar e contratar profissionais locais para realizar suas campanhas publicitárias e similares (AHLSTROM; BRUTON, 2010).

10. Quais são os principais riscos envolvidos na comercialização de cafés no mercado internacional pelas cooperativas?

- i. Como as cooperativas estabelecem os contratos de exportação do café, ao considerar tanto o cooperado quanto o mercado internacional?

O café apresenta alta volatilidade de preços, pois sua precificação se relaciona diretamente às cotações das bolsas de valores mundiais, as quais oscilam ininterruptamente. Estas variações de preços, por sua vez, são sensíveis a fatores mercadológicos e fatores não sistêmicos. Os primeiros, se referem à especulação no mercado cafeeiro, a ação dos fundos de investimento que, por operarem grandes volumes financeiros, ao mudarem suas posições, causam impacto nas cotações, bem como às modificações nas taxas de câmbio, juros e crises econômicas. Ademais, os estoques de café também representam o cenário favorável ou não do produto, pois refletem sua demanda, logo, estoques em baixa indicam mercado estável e estoques em alta, demonstram fraqueza (REGO; PAULA; 2012).

Os fatores não sistêmicos estão, majoritariamente, ligados à produção do café, como mudanças climáticas, onde geadas, por exemplo, podem reduzir a oferta do produto e, conseqüentemente, elevam-se os preços (RIBEIRO, SOUSA, ROGERS, 2006; REGO; PAULA, 2012). De forma geral, a atividade agropecuária, apresenta características econômicas diferenciadas em relação aos demais setores da economia pois, além clima, destacam-se os longos períodos de tempo em que determinadas culturas permanecem sem apresentar retorno financeiro, a perecibilidade dos produtos e a grande variação nos preços no mercado físico e futuro, o que confere à atividade elevado risco em razão do investimento (RIBEIRO; SOUSA, ROGERS, 2006). (...) Além disso, os mercados futuros permitem a diminuição dos custos de transação e aumento da competitividade das cadeias (MARQUES; MELO, 2006).

(...) o sucesso dos investimentos realizados está relacionado com a entrega da produção pelo cooperado à cooperativa e não a terceiros, sob pena da perda do valor investido. Para a quebra de contratos, penalidades e argumentos são opções, como sanções judiciais e restrição de acesso a benefícios futuros. Assumindo uma posição proativa, a cooperativa também pode avaliar se ela oferece condições tão boas quanto as alternativas existentes no mercado (SEXTON, 1997; ZYLBERSZTAJN, 2002).

Apêndice B – Roteiro de Entrevista II

1. Quais são os recursos, sejam eles físicos, humanos, financeiros ou conhecimentos, habilidades e competências, essenciais à internacionalização do café por cooperativas?

Para Kretzer e Menezes (2006) (...) a empresa deve adquirir apenas recursos que possibilitem combinações com aqueles já disponíveis, o que pode resultar em retornos financeiros mais elevados e, também, proteção às barreiras de posição de seus concorrentes. O exemplo citado por eles foi que para maximizar a produtividade de recursos tangíveis, implica-se em utilizar menos recursos e, mesmo assim, suportar o mesmo nível de negócios, como foi percebido por Grant (1991), e também, refere-se à eficiência e eficácia organizacional considerada por Barney (1991). A explicação para a diversificação advém das imperfeições de mercado, que se baseia na lucratividade decrescente dos mercados à medida que se aumenta a produção. Além disso, se relaciona à novas oportunidades, por mudanças nos preços, gostos e outras condições relativas à demanda, também, aos conhecimentos desenvolvidos na empresa, que envolvem custos de oportunidade de recursos, conforme já afirmava Penrose (2006).

2. Quais são os diferenciais para se destacar no mercado internacional de cafés?

Wernerfelt (1984) fez analogia às cinco forças competitivas de Porter (1980) para conceituar quando os recursos podem gerar maiores retornos financeiros por longos períodos de tempo. O autor considerou que o recurso não deve ser exclusivo de apenas um fornecedor, pelo poder de barganha que emerge do monopólio, e também, que os produtos resultantes não devem ser idiossincráticos a um consumidor. Além disso, não devem existir substitutos próximos, como também considerado por Grant (1991) e Barney (1991). Wernerfelt (1984) ainda considerou que as barreiras à entrada, orientadas ao produto, devem ser analisadas sem desconsiderar as barreiras de posição de recurso, por meio da identificação de quais deles são atrativos.

3. Quais são as vantagens competitivas oriundas da denominação de origem e marca Região do Cerrado Mineiro, bem como de outras certificações, levando-se em consideração o cooperado, a cooperativa, o comprador intermediário (e.g. cafeterias e torrefadores) e o consumidor final? Há alguma desvantagem? Se sim, qual ou quais?

1. Quantas das cooperativas filiadas à Federação dos Cafeicultores do Cerrado são internacionalizadas?
2. Por que existem cooperativas que, mesmo com o estímulo à internacionalização, ainda não atendem o mercado externo?

(...), Peteraf (1993) conceituou quatro pilares para a sustentabilidade da vantagem competitiva. A autora se embasou na consideração dos recursos e capacidades serem heterogêneos entre as empresas (BARNEY, 1991), por entender que a heterogeneidade permite às empresas acessarem e controlarem recursos que não estão disponíveis a outras e por explorar rendas pela escassez no fornecimento destes ou pela restrição ao seu acesso. O segundo pilar, os ex post limites à concorrência, engloba os conceitos de recursos não imitáveis e não substituíveis, como exemplo, faz-se alusão às barreiras à entrada, informações imperfeitas, reputação e ambiguidade. O terceiro se refere à imperfeita mobilidade dos recursos, que retém os resultados originados por eles na própria empresa. O último, os ex ante limites à concorrência, sugere que antes de uma empresa estabelecer o controle sobre um conjunto de recursos, deve existir limitada competição por eles.

4. O café da Região do Cerrado Mineiro apresenta diferenciais que impossibilitam a concorrência de produzi-lo de forma similar em longo prazo?

Grant (1991) (...) considerou que em mercados eficientes a vantagem competitiva é insustentável, e citou como exemplos as commodities. (...) compreende-se que a lucratividade não depende apenas da estrutura do setor e do posicionamento da empresa – o que outrora foi fator estratégico de maiores retornos financeiros – devido a competição internacional, mudanças tecnológicas e diferenciação. Logo, os recursos e capacidades da empresa devem ser sustentáveis e ela deve ser capaz de apropriar-se dos resultados gerados por eles. Evidencia-se ainda, que pela possibilidade de os recursos depreciarem, tornarem-se obsoletos ou serem replicados, suas rendas adicionais desaparecem, e assim, emerge a ideia da vantagem competitiva sustentável associada às capacidades da empresa (GRANT, 1991; BARNEY, 1991).

5. São feitos estudos contínuos de pesquisa e desenvolvimento voltados à produção do café?

a. Em caso positivo:

1. Em qual ou em quais país(es) se concentra/concentram esta(s) atividade(s)?
2. A Federação dos Cafeicultores do Cerrado se mantém atualizada sobre os resultados destas pesquisas ou promove alguma? Como são compartilhados os resultados?

Outra consideração de Ribeiro (2005) foi a necessidade de melhoria competitiva brasileira por meio de mudanças neste sistema produtivo, pela adoção de novos métodos de cultivo, colheita e armazenamento, com o intuito de se produzir café de melhor qualidade. Ademais, investimentos em aprimoramento genético do parque cafeeiro do país, que proporcione cultivares mais resistentes a pragas e a doenças, viabilizado por meio de parcerias com Universidade e Institutos de pesquisa.

Vale, Calderaro e Fagundes (2014) observaram o crescimento na produção de café em todo o Estado de Minas Gerais, em especial, na região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, cujo o principal motivador foi a melhoria do índice de produtividade, promovida por investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Mesmo assim, ainda existem obstáculos a serem superados pelos cafeicultores do cerrado, em especial, quanto a comercialização do café, pelo desconhecimento do cenário econômico, bolsas de cotação do café e falta de assistência técnica especializada (VALE; CALDERARO; FAGUNDES, 2014).

6. Quais são as principais características distintivas entre a produção do café comercializado no mercado internacional e do café *commodity*?

(...) a qualidade do café está associada a aspectos tangíveis, como propriedades físicas, sensoriais e locacionais e aspectos intangíveis, como condições tecnológicas, ambientais e sociais da produção dos grãos. Logo, há a possibilidade de se melhorar a qualidade do produto por meio de mudanças no processo produtivo (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 2001).

A diferenciação empreendida no Cerrado Mineiro agregou valor ao café e agradou o mercado consumidor, por isso o café produzido nesta localidade e que possui o certificado de origem é melhor remunerado que o café convencional. Ademais, esta região se beneficia da redução nos custos de produção pela eficiência tecnológica e dos processos produtivos, bem como pelo volume de sua produção (PEREIRA et al., 2008).

Os próprios cafeicultores consideram que a produção de cafés especiais é vantajosa pelo maior preço de venda, relacionamento diferenciado com compradores, maior facilidade de acesso ao mercado internacional e menor dependência dos canais tradicionais de comercialização. E a principal desvantagem é o aumento dos custos de produção, associados às mudanças no sistema produtivo, que visa elevar o padrão de qualidade dos grãos (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 2001).

7. Quais atividades relacionadas à produção e comercialização do café poderiam ser transferidas, sem perdas, para outros países?

À medida que a demanda de um produto aumenta, nos mercados interno e externo, e que ele adquire certo grau de padronização, é possível que sejam aplicadas técnicas de economia de escala, bem como estabelecimento de contratos de longo prazo. Daí, entra-se no segundo momento do ciclo de vida do produto, no qual a preocupação é direcionada aos custos de produção, com menor ênfase às características do produto. Esta mudança do foco do produto para os custos implica na localização das unidades produtivas (e.g. outras regiões dentro do mesmo país), contudo, ainda não envolve mudanças internacionais. Novamente, devem ser considerados os riscos e custos de se produzir em novos locais, bem como posição competitiva e situação política do país importador (VERNON, 1966). Pela posse de vantagens de propriedade, determina-se quais empresas irão suprir certa parcela do mercado estrangeiro, enquanto o padrão de localização explica se a empresa irá suprir esse mercado por meio de exportação ou produção no local (...) (DUNNING, 1980; 1988).

8. Existem vantagens para o processo de internacionalização oriundas da comercialização de cafés especiais? Se sim, quais são? Há desvantagens?

- i. Onde foram inseridas as primeiras remessas de cafés especiais, no mercado nacional ou internacional? Por que?
- ii. E hoje, qual é o principal mercado atendido pelos cafés especiais, nacional ou internacional? Por que?
- iii. Como é determinado o preço de comercialização dos cafés especiais destinados a atender o mercado internacional? Quem os define?

A decisão para produzir cafés especiais deve ser tomada a partir da identificação de demanda pelo mercado e da adoção de tecnologias e técnicas para melhoria da produtividade, para que se reduza custos, minimize os defeitos da bebida e para que haja ganhos em qualidade. Além disso, são necessários esforços de marketing e de pesquisa e desenvolvimento para sustentar a participação no mercado, haja vista que os preços superiores em determinados nichos atraem concorrentes e os incentivam a copiar a oferta bem-sucedida (...) (PEREIRA et al., 2010). Os próprios cafeicultores consideram que a produção de cafés especiais é vantajosa pelo maior preço de venda, relacionamento diferenciado com compradores, maior facilidade de acesso ao mercado internacional e menor dependência dos canais tradicionais de comercialização. E a principal desvantagem é o aumento dos custos de produção, associados às mudanças no sistema produtivo, que visa elevar o padrão de qualidade dos grãos (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 2001). A comercialização dos cafés especiais foge à lógica acima descrita, pois necessita que cada lote seja negociado quase que individualmente (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 2001).

9. Quais são os principais riscos envolvidos na comercialização de cafés no mercado internacional pelas cooperativas?

- i. Como as cooperativas estabelecem os contratos de exportação do café, ao considerar tanto o cooperado quanto o mercado internacional?

O café apresenta alta volatilidade de preços, pois sua precificação se relaciona diretamente às cotações das bolsas de valores mundiais, as quais oscilam ininterruptamente. Estas variações de preços, por sua vez, são sensíveis a fatores mercadológicos e fatores não sistêmicos. Os primeiros, se referem à especulação no mercado cafeeiro, a ação dos fundos de investimento que, por operarem grandes volumes financeiros, ao mudarem suas posições, causam impacto nas cotações, bem como às modificações nas taxas de câmbio, juros e crises econômicas. Ademais, os estoques de café

também representam o cenário favorável ou não do produto, pois refletem sua demanda, logo, estoques em baixa indicam mercado estável e estoques em alta, demonstram fraqueza (REGO; PAULA; 2012).

Os fatores não sistêmicos estão, majoritariamente, ligados à produção do café, como mudanças climáticas, onde geadas, por exemplo, podem reduzir a oferta do produto e, conseqüentemente, elevam-se os preços (RIBEIRO, SOUSA, ROGERS, 2006; REGO; PAULA, 2012). De forma geral, a atividade agropecuária, apresenta características econômicas diferenciadas em relação aos demais setores da economia pois, além clima, destacam-se os longos períodos de tempo em que determinadas culturas permanecem sem apresentar retorno financeiro, a perecibilidade dos produtos e a grande variação nos preços no mercado físico e futuro, o que confere à atividade elevado risco em razão do investimento (RIBEIRO; SOUSA, ROGERS, 2006). (...) Além disso, os mercados futuros permitem a diminuição dos custos de transação e aumento da competitividade das cadeias (MARQUES; MELO, 2006).

(...) o sucesso dos investimentos realizados está relacionado com a entrega da produção pelo cooperado à cooperativa e não a terceiros, sob pena da perda do valor investido. Para a quebra de contratos, penalidades e argumentos são opções, como sanções judiciais e restrição de acesso a benefícios futuros. Assumindo uma posição proativa, a cooperativa também pode avaliar se ela oferece condições tão boas quanto as alternativas existentes no mercado (SEXTON, 1997; ZYLBERSZTAJN, 2002).

Apêndice C – Roteiro de Entrevista III

1. A cooperativa que o(a) senhor/senhora é filiado(a) se inseriu no mercado externo por meio de um processo de internacionalização. Os cooperados foram informados pela cooperativa sobre o que é internacionalização, seus benefícios e desafios?

i. Há ganhos para o cooperado com o processo de internacionalização da cooperativa?

1. Em caso positivo:

- a. Quais são os ganhos?
- b. Estes ganhos têm relação com alguma política da organização voltada a estimular os cooperados a participarem do processo de internacionalização?

2. Em caso negativo:

- a. Por que não há ganhos?

A organização cooperativista é “uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida” (OCEMG, 2013, p.6). Ademais, elas são regidas por lei específica, que orienta sua forma de funcionamento, estatuto, assembleias, divisão de resultados e formas de dissolução, além de caracterizar os cooperados, seus direitos e deveres, de acordo com a Lei nº 5.764 (BRASIL, 1971).

A Assembleia Geral, o Conselho Fiscal e o Conselho de Administração são funções ocupadas por cooperados, mediante eleição, e o Diretor Gerente é indicado. (BATALHA; SILVA, 2001). A fidelização dos cooperados se assemelha a uma relação contratual, por serem feitos investimentos tanto pelos cooperados quanto pela cooperativa e, dessa maneira, criam-se rendas associadas aos ativos que dão suporte à transação.

2. Onde foram inseridas as primeiras remessas de cafés diferenciados, no mercado nacional ou internacional? Por que?

A decisão para produzir cafés especiais deve ser tomada a partir da identificação de demanda pelo mercado e da adoção de tecnologias e técnicas para melhoria da produtividade, para que se reduza custos, minimize os defeitos da bebida e para que haja ganhos em qualidade. Além disso, são necessários esforços de marketing e de pesquisa e desenvolvimento para sustentar a participação no mercado, haja vista que os preços superiores em determinados nichos atraem concorrentes e os incentivam a copiar a oferta bem-sucedida (...) (PEREIRA et al., 2010).

3. Quais atividades relacionadas à produção e comercialização do café poderiam ser transferidas, sem perdas, para outros países?

À medida que a demanda de um produto aumenta, nos mercados interno e externo, e que ele adquire certo grau de padronização, é possível que sejam aplicadas técnicas de economia de escala, bem como estabelecimento de contratos de longo prazo. Daí, entra-se no segundo momento do ciclo de vida do produto, no qual a preocupação é direcionada aos custos de produção, com menor ênfase às características do produto. Esta mudança do foco do produto para os custos implica na localização das unidades produtivas (e.g. outras regiões dentro do mesmo país), contudo, ainda não

envolve mudanças internacionais. Novamente, devem ser considerados os riscos e custos de se produzir em novos locais, bem como posição competitiva e situação política do país importador (VERNON, 1966). Pela posse de vantagens de propriedade, determina-se quais empresas irão suprir certa parcela do mercado estrangeiro, enquanto o padrão de localização explica se a empresa irá suprir esse mercado por meio de exportação ou produção no local (...) (DUNNING, 1980; 1988).

4. Quais são os principais riscos envolvidos na comercialização de cafés no mercado internacional pelas cooperativas?

- i. Como as cooperativas estabelecem os contratos de exportação do café com os cooperados?

O café apresenta alta volatilidade de preços, pois sua precificação se relaciona diretamente às cotações das bolsas de valores mundiais, as quais oscilam ininterruptamente. Estas variações de preços, por sua vez, são sensíveis a fatores mercadológicos e fatores não sistêmicos. Os primeiros, se referem à especulação no mercado cafeeiro, a ação dos fundos de investimento que, por operarem grandes volumes financeiros, ao mudarem suas posições, causam impacto nas cotações, bem como às modificações nas taxas de câmbio, juros e crises econômicas. Ademais, os estoques de café também representam o cenário favorável ou não do produto, pois refletem sua demanda, logo, estoques em baixa indicam mercado estável e estoques em alta, demonstram fraqueza (REGO; PAULA; 2012).

Os fatores não sistêmicos estão, majoritariamente, ligados à produção do café, como mudanças climáticas, onde geadas, por exemplo, podem reduzir a oferta do produto e, conseqüentemente, elevam-se os preços (RIBEIRO, SOUSA, ROGERS, 2006; REGO; PAULA, 2012). De forma geral, a atividade agropecuária, apresenta características econômicas diferenciadas em relação aos demais setores da economia pois, além clima, destacam-se os longos períodos de tempo em que determinadas culturas permanecem sem apresentar retorno financeiro, a perecibilidade dos produtos e a grande variação nos preços no mercado físico e futuro, o que confere à atividade elevado risco em razão do investimento (RIBEIRO; SOUSA, ROGERS, 2006). (...) Além disso, os mercados futuros permitem a diminuição dos custos de transação e aumento da competitividade das cadeias (MARQUES; MELO, 2006).

(...) o sucesso dos investimentos realizados está relacionado com a entrega da produção pelo cooperado à cooperativa e não a terceiros, sob pena da perda do valor investido. Para a quebra de contratos, penalidades e argumentos são opções, como sanções judiciais e restrição de acesso a benefícios futuros. Assumindo uma posição proativa, a cooperativa também pode avaliar se ela oferece condições tão boas quanto as alternativas existentes no mercado (SEXTON, 1997; ZYLBERSZTAJN, 2002).

5. Uma das estratégias de internacionalização percebidas em estudo exploratório aponta para a produção e comercialização de cafés especiais. Seguindo este raciocínio, quais são as principais características distintivas entre a produção do café comercializado no mercado internacional e do café *commodity*?

- i. Quais são as vantagens e desvantagens de um e de outro?

(...) a qualidade do café está associada a aspectos tangíveis, como propriedades físicas, sensoriais e locais e aspectos intangíveis, como condições tecnológicas, ambientais e sociais da produção dos grãos. Logo, há a possibilidade de se melhorar a qualidade do produto por meio de mudanças no processo produtivo (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 2001) (...) A diferenciação empreendida no Cerrado Mineiro agregou valor ao café e agradou o mercado consumidor, por isso o café produzido nesta localidade e que possui o certificado de origem é melhor remunerado que o café convencional. Ademais, esta região se beneficia da redução nos custos de produção pela eficiência tecnológica e dos processos produtivos, bem como pelo volume de sua produção (PEREIRA et al., 2008). (...) Os próprios cafeicultores consideram que a produção de cafés especiais é vantajosa pelo maior preço de venda, relacionamento diferenciado com compradores, maior facilidade de acesso ao mercado internacional e menor dependência dos canais tradicionais de comercialização. E a principal desvantagem é o aumento dos custos de produção, associados às mudanças no sistema produtivo, que visa elevar o padrão de qualidade dos grãos (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 2001).

Apêndice D – Roteiro de Entrevista VI

- 1. Considerando o processo de internacionalização do café como aquele em que as cooperativas negociam sua produção, ou mesmo parte dela, diretamente com o mercado externo e que há um estímulo para a internacionalização promovido pela Federação dos Cafeicultores do Cerrado, por meio da Região do Cerrado Mineiro, por que não se internacionalizar?**
 - a. Há alguma intenção futura de a cooperativa internacionalizar-se? Por que?

Apêndice E – Roteiro de Entrevista Complementar

1. Quais são os serviços prestados pela cooperativa?
2. A cooperativa possui filiais em outra cidade?
3. Qual a capacidade de armazenagem, em sacas de café, da cooperativa?
4. Quantos são os cooperados filiados?

Apêndice F – Modos de entrada no mercado externo

Quadro 10 – Classificação dos modos de entrada no mercado internacional

POR EXPORTAÇÃO	
Indireta	<p>Descrição: nessa modalidade há um intermediário localizado no país de origem da empresa que se internacionalizou e que toma forma de uma empresa comercial exportadora, <i>trading company</i>, ou um agente exportador.</p> <p>Vantagens: baixo comprometimento de recursos, menores riscos e possibilidade de aprendizado rápido sobre o mercado destino. O aprendizado começa na preparação do produto para o mercado externo, o que inclui aspectos burocráticos, qualidade, adaptação aos requisitos locais, embalagem adequada para o transporte e adaptação do sistema de produtivo. O distribuidor, neste caso, pode aconselhar a empresa, o que permite o aprendizado mais rápido, em especial, quando comparado à inserção direta, e com isso, evita despesas desnecessárias.</p> <p>Desvantagens: baixo poder de negociação, dificuldades no controle do <i>marketing mix</i>, desconhecimento da forma de venda do produto no mercado externo, do posicionamento competitivo, dos preços e dos canais adotados. Além disso, em alguns casos, o produto não se mantém com a marca original e assume a marca do distribuidor ou das lojas que o comercializa e, também, o risco da exportação ser interrompida sem prévio aviso, se o intermediário encontrar produtos que melhor atendam suas necessidades.</p>
Cooperativa	<p>Descrição: a forma mais comum desta modalidade é a exportação casada, na qual a empresa exportadora utiliza a rede de distribuição já existente de outra empresa, local ou estrangeira, para venda de seus produtos. Os consórcios também estão incluídos neste tópico, formado por empresas com linhas de produtos complementares ou não concorrentes que se associam para compartilhar recursos e riscos.</p> <p>Vantagens: a empresa exportadora tem algum controle sobre suas operações sem a necessidade de comprometimento de muitos recursos, eventual sinergia do <i>mix</i> de produtos e a sobreposição ou complementariedade das categorias.</p> <p>Desvantagens: possibilidade de linhas de produtos e interesses conflitantes, falta de comprometimento entre os associados, bem como falta de confiança, estrutura e planejamento, disputas pela presidência e falta de desenvolvimento de atividades de marketing no exterior para a colocação dos produtos no mercado. Ademais, no Brasil, não há tradição em cooperativismo, e por isso, a preferência é por soluções individuais.</p>
Direta	<p>Descrição: a empresa exporta por meio de escritórios próprios, filiais, armazéns ou subsidiárias, por isso, ela tem maior controle sobre suas atividades internacionais.</p> <p>Vantagens: melhor conhecimento do mercado, maior controle sobre a operação, maior flexibilidade para adaptações no <i>mix</i> e potencial superior de vendas e lucros.</p> <p>Desvantagens: maiores investimentos e alocação de recursos, principalmente os gerenciais, aumento de riscos, responsabilidade na definição do <i>marketing mix</i>, na escolha de mercados-alvo, e na identificação e seleção de representantes comerciais e logísticos.</p>
CONTRATUAL	
Licenciamento	<p>Descrição: é uma operação onde há troca de ativos da licenciadora, a serem pagos pela licenciada, em forma de <i>royalties</i> ou uma soma pré-determinada. O objeto do licenciamento é, muitas vezes, intangível, como marca e <i>know-how</i>.</p> <p>Vantagens: em geral, é considerada uma operação de baixo envolvimento e não demanda muitos recursos da empresa licenciadora. É atrativo para empresas que não possuem recursos suficientes para investir no exterior. Ademais, o licenciamento permite à licenciadora contornar as barreiras à importação ou obter acesso a mercados fechados a ela, além de reduzir a exposição da licenciadora às instabilidades políticas e econômicas dos mercados estrangeiros.</p> <p>Desvantagens: as receitas podem ser menores quando comparada a outros modos de entrada, pode haver baixo comprometimento da licenciada para com a marca, produto ou tecnologia da licenciadora, e com isso, mitigar o potencial de venda, ou prejudicar a imagem da empresa. Além disso, perda parcial, pela licenciadora, do controle sobre seus ativos intangíveis que foram objeto da transação, além da possibilidade do desenvolvimento de um concorrente, pela licenciada possuir conhecimento das competências da licenciadora.</p>

Continua

Conclusão

CONTRATUAL	
<i>Franchising</i>	<p>Descrição: é uma forma de cessão a terceiros, detentores de capital, o direito de distribuir os produtos ou serviços da empresa em determinado local ou região, por período fixado, com os padrões da operação. O franqueador fornece ao franqueado o direito do uso do conceito do negócio e da marca registrada do produto ou serviço, em troca do pagamento de <i>royalties</i> ou outras formas de compensação.</p> <p>Vantagens: possibilidade de capitalizar um conceito de negócio bem-sucedido e expandir-se com custos mínimos. Em geral, os franqueados são motivados e comprometidos com o resultado de suas operações e transferem conhecimento sobre o novo mercado ao franqueador.</p> <p>Desvantagens: similarmente ao licenciamento, o potencial de receitas do franqueador é apenas uma parcela do que poderia ser obtido caso a empresa assumisse o risco e o ônus de abrir um negócio no exterior, ademais da dificuldade no controle sobre as operações do franqueado. Pela natureza intangível da franquia, questões culturais também podem gerar problemas, especialmente no estabelecimento dos contratos.</p>
Contratos de produção	<p>Descrição: uma empresa atua como subcontratada de outra, que é a detentora da marca.</p> <p>Vantagens: baixo custo de mão-de-obra, tanto para atendimento de mercados locais quanto para exportação.</p> <p>Desvantagens: similarmente ao licenciamento e a <i>franchising</i>, a subcontratada passa a deter conhecimento sobre o negócio da empresa contratante, e com isso, no futuro, ela pode romper o contrato e tornar-se concorrente.</p>
POR INVESTIMENTO	
Aquisições	<p>Descrição: as aquisições internacionais podem ser tanto de marca quanto de ativos e a matriz da empresa é sediada em seu país de origem. Usualmente, este tipo de investimento é preferido por organizações multinacionais que seguem uma estratégia multidoméstica e por companhias com alto grau de diversificação de produtos e maior experiência internacional. Tem como peculiaridade, quando comparada aos investimentos do tipo <i>greenfield</i>, possuir menor número de expatriados.</p> <p>Vantagens: tendem a operar com maior independência da matriz e o nível exercido de controle sobre elas é menor.</p> <p>Desvantagens: possibilidade de choques culturais.</p>
Investimento <i>greenfield</i>	<p>Descrição: é um investimento que se caracteriza pelo estabelecimento de um novo negócio em um país hospedeiro, cuja matriz é sediada no mercado doméstico. É preferido por empresas que seguem estratégias globais de expansão.</p> <p>Vantagens: são opção quando a intensidade de pesquisa e desenvolvimento é elevada e nas ocasiões em que o destino dos investimentos são países percebidos como muito diferentes culturalmente.</p> <p>Desvantagens: igualmente às aquisições, há a possibilidade de choques culturais.</p>
<i>Sole venture</i> ou subsidiárias de controle integral	<p>Descrição: é uma subsidiária cujo controle acionário integral é de uma empresa estrangeira, que tem a matriz no país de origem. É preferido quando a empresa deseja proteger competências específicas ou por considerar que não existem sócios potenciais que possam aportar recursos ou capacidades distintas que justifiquem tal associação.</p> <p>Vantagens: maior integração com a matriz, tanto dos sistemas de produção quanto da remessa de lucros.</p> <p>Desvantagens: não há compartilhamento de riscos e de aporte de recursos.</p>
<i>Joint venture</i>	<p>Descrição: entidade legal independente, da qual participam duas ou mais empresas, de forma que a matriz de pelo menos uma delas está sediada em país distinto daquele em que se realizam as operações. É um meio para compartilhar capital e outros recursos com os sócios e a sociedade pode ser feita com empresas locais, autoridades governamentais ou outras companhias estrangeiras.</p> <p>Vantagens: maior potencial de retorno financeiro, maior controle sobre as atividades empresariais, o capital e o risco são compartilhados e são possíveis contribuições sinérgicas, tais como: aporte de conhecimento sobre aspectos culturais, legais e políticos, acesso às redes de distribuição, contatos pessoais e acesso a matérias-primas, que podem ser combinadas com as habilidades e recursos da empresa internacional.</p> <p>Desvantagens: riscos elevados pela perda de controle da operação, conflitos de interesses, possibilidade da criação de um novo concorrente, bem como de impacto negativo sobre a marca da empresa e perda de <i>know-how</i> e tecnologia. Por isso, apresentam altas taxas de mortalidade.</p>

Fonte: Adaptado de Rocha e Almeida (2006, p. 7-17).

Há outros modos de acordos contratuais, como os acordos técnicos, contratos de serviços e contrato de administração. Ademais, existem as alianças estratégicas, que são o conjunto dos modos contratuais acrescidos das *joint ventures*. Ressalta-se, também, que o modo de entrada por investimento direto no exterior, por meio de subsidiária, pode ser de uma simples montadora, que depende da importação de produtos semiacabados da matriz, até unidades fabris responsáveis pela industrialização total do produto (ROCHA; ALMEIDA, 2006; CHUEKE, 2012).

As aquisições podem ser utilizadas como meio de obtenção de conhecimento e serviços produtivos necessários para estabelecer-se em uma nova área de atuação, com possibilidade de diversificação, além de viabilizarem a eliminação de um concorrente e a redução de custos de ingresso em um novo mercado. As fusões, por sua vez, são qualquer método de combinação entre empresas existentes (PENROSE, 2006).

Apêndice G – Quadro integrativo quanto aos modos de entrada no mercado externo

Franco, Rentocchini e Marzetti (2008), embasados nas proposições de John H. Dunning quanto as motivações à internacionalização, propuseram um quadro integrativo destes motivos, alternativas relevantes quanto aos modos de entrada no exterior e determinantes à internalização e localização, o que foi sintetizado no Quadro 11:

Quadro 11 - Modos de entrada e determinantes à internalização e localização

Motivos	Definição geral	Alternativas relevantes	Determinantes da internalização	Determinantes da localização
Busca de recursos	Investimento direto no exterior motivado pela busca de recursos específicos a um custo menor que no país de origem.	Terceirização (ou subcontratação internacional) e comércio internacional.	Especificidade, intangibilidade e complementariedade dos recursos e incertezas ao seu acesso.	Custo, escassez e produtividade do recurso.
Busca de mercado	Investimento direto no exterior motivado pelo potencial de aquisição de parcela de mercado, tanto no país estrangeiro quanto nas regiões adjacentes a ele.	Exportação e licenciamento.	Barreiras políticas, custos de transporte e comunicação, facilidade de imitação e possibilidade de patentear.	Tamanho e taxa de crescimento do mercado, vantagem competitiva, aspectos legais e custos trabalhistas. Ainda, possibilidade de o local funcionar como uma plataforma de exportação.
Busca de recursos estratégicos	Aquisição de ativos que não são diretamente transferíveis por meio de transações de mercado.	<i>Joint ventures</i> e aquisições.	Grau de competição no mercado, possibilidade de transferência de conhecimento e extensão das capacidades organizacionais.	Infraestrutura e distância tecnológica entre o país de origem e o país de destino.

Fonte: Adaptado de Franco, Rentocchini e Marzetti (2008, p.19).

As análises das estratégias de internacionalização contemplam o entendimento do porquê as empresas se diferenciam na escolha destes modos de entrada. O processo decisório envolve a detecção de uma oportunidade no mercado estrangeiro, que pode se materializar em uma decisão de localização e, em sequência, considera-se o modo de explorar esta oportunidade. Caso a oportunidade seja o mercado externo em si, várias alternativas emergem, como exportação,

investimento direto no exterior e licenciamento, que permitem apropriação de parte da parcela do mercado alvo. Se a oportunidade residir em baixos custos ao acesso de recursos, o investimento direto pode ser a melhor opção (FERREIRA; SERRA; REIS 2011).

Naturalmente, a escolha de um destes modos de entrada também depende das motivações da empresa quanto ao negócio e ao país onde ela se estabelecerá. Se os objetivos do investimento forem, por exemplo, de longo prazo e com intenção de maior envolvimento, pode-se optar por um investimento *greenfield* (Quadro 10) e, de outra maneira, se for de curto prazo e menor envolvimento, pode-se optar por exportações. Ademais, objetivos de aprendizagem são mais condizentes com o estabelecimento de parcerias com empresas no país de destino (FERREIRA; SERRA; REIS 2011).

ANEXOS

Anexo A – Certificado de qualidade e origem da Região do Cerrado Mineiro

Anexo B – Laudo de classificação e avaliação sensorial

Anexo A – Certificado de qualidade e origem da Região do Cerrado

Figura 21 - Certificado de qualidade e origem da Região do Cerrado Mineiro



Certificado de Qualidade e Origem da Região do Cerrado Mineiro

A Federação dos Cafeicultores do Cerrado garante a qualidade e a origem deste genuíno café da Região do Cerrado Mineiro produzido nas características abaixo:

144/13

Nome	<u>José Cerrado</u>	
Fazenda	<u>Maravilha (Lat. -18.522911 / Long. -46.169536)</u>	
Município	<u>Presidente Olegario</u>	Altitude <u>1.200,00 - 1.250,00 m.</u>
Quantidade	<u>320 x 60 kg</u>	Safra <u>2015/2016</u>
Variedade	<u>Bourbon vermelho</u>	Processo <u>Natural</u>
Tipo e Peneiras	<u>2 - 17 / 18</u>	Bebida <u>Origem Especial</u>
Destino	<u>Nagoya - Japan</u>	Nº ICO <u>002/8965/12549</u>
Observações	<u> </u>	



Região do Cerrado Mineiro
Denominação de Origem


Trace your coffee at cerradomineiro.org/trace
7898328781369596732



Fonte: Adaptado de RCM (2015c).

Anexo B – Laudo de classificação e avaliação sensorial

Figura 22 - Laudo de classificação e avaliação sensorial



LAUDO DE CLASSIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO SENSORIAL

Data de Emissão: 02/02/2015

1. Laudo Técnico:

144/13	Quantidade: 320
OIC: 002/8965/12549	Processo: Natural
Fatura: FAT 33234	Safrá: 2015/2016
Número do Lote:	

2. Aspecto Físico:

Tipo: 2	Pen 19: 0	Pen 13: 0
Defeitos: 4	Pen 18: 50	MK 11: 0
Cor: Verde	Pen 17: 50	Mk 10: 0
Umidade: 11,00 %	Pen 16: 0	MK 09: 0
Aspecto: Uniforme	Pen 15: 0	Fundo: 0
	Pen 14: 0	Total: 100,00

3. Avaliação Sensorial:

Tempo da Torra: 09:58		
	1º Avaliação	2º Avaliação
Cor torra agron	65	
Fragância/aroma	9,00	
Uniformidade	10,00	
Ausência de defeitos	10,00	
Doçura	10,00	
Sabor	8,50	
Acidez	7,75	
Corpo	8,25	
Finalização	8,50	
Equilíbrio	8,50	
Final	8,50	
Total	89,00	
Defeitos	0,00 X 0,00 = 0,00	X X =
Pontuação Final	89,00	89,00
Q Grader	Marcilésia Aparecida de Oliveira	
Observação:		
Assinatura	